



**Universidad de Sancti Spíritus**  
**José Martí Pérez**  
**Centro Universitario Municipal Yaguajay**

***Tesis***

*En opción al título académico de Máster en Gestión del Desarrollo Local*

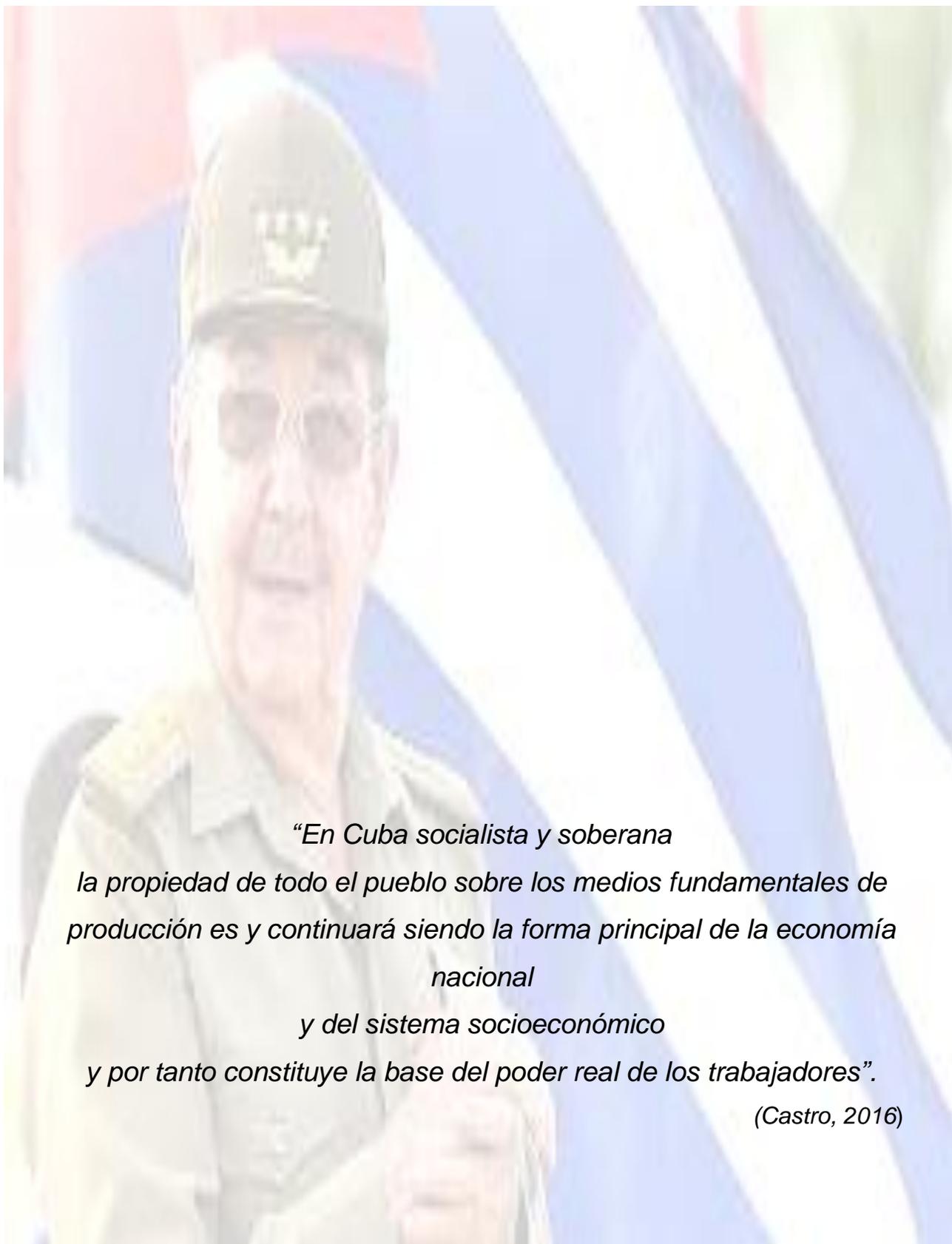
***Título***

***La potencialidad de la participación para el fortalecimiento  
integral de la Empresa Pecuaria Venegas***

**Autora: Lic. Dianelys Plasencia Díaz**  
**Tutor: Dr. C. Roberto Garcés González. PT.**

**Yaguajay**

**Junio 2017**



*“En Cuba socialista y soberana  
la propiedad de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de  
producción es y continuará siendo la forma principal de la economía  
nacional  
y del sistema socioeconómico  
y por tanto constituye la base del poder real de los trabajadores”.*

*(Castro, 2016)*

## DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mis padres porque en ellos siempre he encontrado amor, fidelidad, comprensión y apoyo en todos los proyectos que he asumido, sobre todo en este.

Un recuerdo especial al Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, que como fabuloso rey mago, siempre hizo el milagro de convertir en realidad los sueños de los jóvenes cubanos.

A la Revolución, por crear semilleros de oportunidades como esta y sostenerlas, desafiando hostilidades y carencias.

A todos mis compañeros de trabajo, por infinitas razones de convivencia, compromiso y amistad.

## **AGRADECIMIENTOS**

Durante el desarrollo de esta investigación he recibido muestras de apoyo que fueron apreciables para su conclusión feliz.

Quiero agradecer especialmente a mi Tutor, el Doctor en Ciencias Sociológicas Roberto Garcés González, bajo cuya dirección he crecido como profesional, permitiéndome además el disfrute pleno de su amistad sincera.

A mi esposo, por su apoyo y dedicación constante.

A mis profesores del Centro Universitario de Yaguajay porque construyeron sucesivamente las bases para este trabajo.

A la Dirección de la Empresa Pecuaria de Venegas por su comprensión y ayuda en esta tarea y permitirme el pleno acceso al campo de mi investigación.

A mis compañeros de curso en la Maestría en Gestión del Desarrollo Local por tantos valores y sacrificios compartidos y forjar juntos visiones que poco a poco se van convirtiendo en realidad.

Con todos ellos y otros que también me ayudaron siento una infinita deuda de gratitud.  
¡Muchas gracias!

## **RESUMEN**

La sociedad contemporánea se caracteriza por la injerencia cultural a partir del protagonismo mediático de los países poderosos. La asunción de la participación, como proceso social, deviene en un espacio de enfrentamiento político e ideológico que niega de manera contundente la neutralidad de las ciencias sociales. La participación no es una categoría privativa de la democracia burguesa, sino un eje transversal de los procesos socio comunitarios y la empresa socialista puede y necesita convertirse en escenario ideal para fortalecer la cohesión social y otros valores muy importantes. La Empresa Pecuaria de Venegas, en el municipio de Yaguajay, es una entidad que puede desplegar la potencialidad de la participación de los trabajadores en la actividad empresarial para su fortalecimiento integral. El objetivo de esta investigación es identificar esa potencialidad y una vez establecida, a partir de los métodos de investigación, se propone un plan de acciones para desplegarla.

## **ABSTRACT**

Contemporary society is characterized by cultural interference from the media protagonism of powerful countries. The assumption of participation, as a social process, becomes a space of political and ideological confrontation that denies forcefully the neutrality of the social sciences. Participation is not a category that is exclusive to bourgeois democracy, but a cross-cutting axis of socio-communitarian processes and socialist enterprise can and must become an ideal arena for strengthening social cohesion and other very important values. The Livestock Enterprise of Venegas, in the municipality of Yaguajay, is an entity that can deploy the potential of workers' participation in the business activity for its integral strengthening. The objective of this research is to identify this potentiality and once established, from the research methods, a plan of actions is proposed to deploy it.

---

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Antecedentes teóricos de la potencialidad de la participación de los trabajadores en la actividad empresarial</b>	<b>10</b>
1.1. ¿Qué es la potencialidad?	10
1.2. La participación de los trabajadores en la actividad empresarial	11
1.2.1 Las corrientes teóricas de la participación de los trabajadores en las empresas	12
1.2.2 Concepto y tipos de participación de los trabajadores en las organizaciones en la vida empresarial	18
1.3 La capacidad de los trabajadores para participar	23
1.4 Las condicionantes de la participación	30
<b>Capítulo II. La potencialidad de la participación para el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas</b>	<b>41</b>
2.1. Contexto y condiciones sociales, políticas, económicas e históricas donde se desarrolla la Empresa Pecuaria Venegas	41
2.1.1. El contexto donde funciona la Empresa Pecuaria Venegas	42
2.1.2. La herencia histórica de Yaguajay como condición para potenciar la participación en la Empresa Pecuaria Venegas	43
2.1.3. Características generales de la Empresa Pecuaria de Venegas	45
2.2. Metodología empleada en el diagnóstico de la participación en la Empresa Pecuaria de Venegas	47
2.2.1 Resultados obtenidos en el diagnóstico sobre el estado de la participación en la Empresa Pecuaria de Venegas	48
2.3. Plan de acciones para desplegar la potencialidad de la participación hacia el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas	60
2.3.1. Evaluación general del sistema de acciones	66

2.3.2. Valoración de la propuesta mediante el criterio de especialistas	66
<b>Conclusiones</b>	<b>68</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>70</b>
<b>Bibliografía</b>	
<b>Anexos</b>	

# **INTRODUCCIÓN**

### INTRODUCCIÓN

El municipio de Yaguajay es uno de los primeros escenarios donde comenzaron a concretarse en la práctica diferentes ideas de desarrollo local en Cuba. La causa de la urgencia que impuso la dinámica socioeconómica fue creada a partir de la desactivación de la agroindustria azucarera en ese territorio, que desde el pasado colonial era su actividad económica principal y sostén de valores identitarios relacionados con el impacto continuado del sector en la vida local.

Este proceso fue objeto de diversos estudios, dentro de ellos se destacan los realizados por Lage (2006), Boffill (2010) y Reyes (2011). En esas investigaciones afloraron como resultados debilidades y potencialidades de las experiencias asumidas y sobre ellos se realizaron acciones correctivas desde la gestión del desarrollo local, que sirvieron para que los decisores y otros actores sociales involucrados en el proceso, tengan elementos críticos para medir sus resultados y plantear nuevas metas. En esas investigaciones, más otras realizadas en Cuba, se valoran diferentes enfoques y conceptos acerca del desarrollo local, por lo que no se estima necesario reproducir en esta tesis un estudio más sobre ese tema, cuando ya resultó debidamente fundamentado y aceptado en el espacio académico cubano un posicionamiento teórico de partida, que, sin dejar de ser diverso, toma acuerdos en un grupo de cuestiones centrales como el papel conductor del gobierno, el rol de la educación superior, el carácter endógeno, la sustentabilidad, entre otras ideas, como el papel determinante del conocimiento y su gestión y que el desarrollo local es una especie de traje a la medida, ajustable a las condiciones de cada territorio. (GUCID (2006), Guzón (2006), Labrada (2008), Pérez-Díaz (2011), Suset-Pérez (2011), Riera (2012), Garcés (2013), Núñez y Alcazar (2016), Castillo-Arzola (2017, entre otros).

Queda claro además, que los proyectos de desarrollo local deben conducir a la formulación de estrategias que articulen a todos los potenciales endógenos con las oportunidades externas para superar los obstáculos, sobre todo en los momentos actuales, cuando está en marcha la aplicación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. (PCC 2011).

El desarrollo local no solo se caracteriza por la inmediatez de acciones consensuadas; se tiene que ver también como un proceso a largo plazo donde se relacionan los todos los actores sociales que interactúan en un contexto determinado; en el que se exige un

enfoque transformador de participación permanente, creadora y responsable de ciudadanos y ciudadanas. Este tipo de desarrollo incluye la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad, así como equilibrio espacial y territorial.

En el desarrollo local se necesita de un enfoque transformador que convoque y logre la participación permanente como premisa fundamental, porque son los vínculos estrechos entre las personas los que legitiman a las instituciones, sin necesidad de diferenciarlas por el objeto social que realizan, ni por el tipo de propiedad que representen. (Alonso et al, 2013; Garcés, 2013; Romero-Sarduy 2013)

En esta investigación entre los referentes sobre la participación que evalúan son valorados los aportes de los investigadores del Centro de Estudios Comunitarios de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas acerca de la participación, como eje transversal de lo comunitario como cualidad de los procesos de desarrollo local, que la plantea, como participación real, idea que se opone radicalmente a aquella otra en que las personas son objetivadas. (Alonso, Riera y Rivero, 2013).

La necesidad de tomar un posicionamiento teórico en torno a participación de manera tan inmediata obedece a que el tema de la participación de los trabajadores en los escenarios empresariales es asunto de creciente interés para las ciencias sociales, económicas y técnicas en la actualidad, en la misma medida en que el recurso humano es asumido desde posiciones más lejanas de la tradición fordista o taylorista en el mundo occidental y del toyotismo que caracterizó al llamado milagro japonés durante la segunda mitad del siglo XX en Asia. (Rodríguez-Álvarez, 2015-2015b).

Entre los primeros hay un grupo de autores constituyen referentes imprescindibles para estudiar el tema de la participación en las empresas. como Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009), Se analiza también el aporte de Idalberto Chiavenato (2004), quien valora la complejidad de las organizaciones, su carácter abierto y social, así como el papel de los individuos en ellas.

Entre los que han estudiado el tema del toyotismo, tienen mucho arraigo en el mundo académico occidental las ideas de los japoneses Nonaka y Takeuchi (1999), doctorados los dos en dirección de empresas y en sociología, ellos basan su idea de la participación en la tradición japonesa encaminada a crear un ambiente de compromiso laboral con los destinos de la organización. En ambas tendencias la participación de los

trabajadores dentro de la empresa se encamina al logro de más ganancias para sus dueños, no para introducir de manera premeditada mejoras sustanciales que atenúen dentro del sistema la explotación del trabajo, sino todo lo contrario, se encaminan a una búsqueda más sofisticada de obtención de más plusvalía, dando además una imagen supuestamente democrática.

En Cuba varios son los estudios realizados sobre participación, pero son escasos los que se dedican a su análisis en los contextos empresariales, aunque hay estudios sólido, dirigidos a la teoría del potencial humano, como el de Odriozola (2007)<sup>1</sup>. El tema de la participación se ha estudiado en lo fundamental desde las ciencias sociales, en especial la sociología y la psicología y en ellos se aprecian los usos de diferentes conceptos, entre esos estudios, en Cuba, se destacan los realizados por investigadores del Centro de Estudios Comunitarios de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, (Alonso, Riera y Rivero 2013), la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Camagüey (Caballero 2005), El Centro Memorial Martin Luther King (Romero, 2013), entre otros.

La actividad empresarial en Cuba necesita desarrollar un tratamiento científico al tema de la participación de los trabajadores desde las diferentes condiciones que posean dentro de las organizaciones, sobre todo la agropecuaria, que por contingencias propias del desarrollo del país fue dirigida de manera más centralizada. El concepto de dueño colectivo, en la misma medida en que la verticalidad de las decisiones y la excesiva sectorialización está en un proceso de desintegración evidente.

La Empresa Pecuaria Venegas, de Yaguajay, no escapa a esa realidad, aun cuando en su masa de trabajadores existen potencialidades que pudieran, en caso de desplegarse, elevar sustancialmente los resultados económicos, pero la participación, en tales condiciones no alcanza los niveles posibles, aun cuando la masa de trabajadores es estable y logra buenos resultados personales, en materia salarial, que otras entidades del territorio no alcanzan.

---

<sup>1</sup> La investigadora cubana Silvia Odriozola Guitart en su tesis de doctorado, denominada: *Hacia una nueva concepción del llamado capital humano en Cuba, propone que en sustitución de la categoría capital humano se acepte la categoría potencial humano, la cual se define como el conjunto de conocimientos y valores asimilados por las personas, que contribuyen al mejoramiento de sus habilidades productivas y creativas, a la ampliación de sus capacidades para participar de forma consciente en el proyecto social del cual forman parte y a su realización plena como individuos.*(N. de la A)

Esta contradicción se convierte en la situación problemática de esta investigación, donde se asume como problema científico el siguiente:

¿Cómo aprovechar la potencialidad de la participación para el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria de Venegas?

El objeto de estudio de la tesis es la participación en las organizaciones empresariales y el campo de la investigación se circunscribe a la potencialidad de la participación en la Empresa Pecuaria de Venegas.

Objetivo general: Identificar la potencialidad de la participación para el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas.

Hipótesis: La potencialidad de la participación, si se identifica, reconoce y despliega por los actores implicados en la dirección y en otras condiciones del funcionamiento cotidiano de la Empresa Pecuaria Venegas, puede contribuir al fortalecimiento integral de esa entidad.

Objetivos específicos:

1. Analizar los antecedentes teóricos acerca de la potencialidad de la participación en la actividad empresarial.
2. Caracterizar el estado de la participación en la Empresa Pecuaria de Venegas.
3. Establecer la relación de la potencialidad de la participación con el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas.
4. Proponer un plan de acciones para desplegar la potencialidad de la participación hacia el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas.

El proceder metodológico de la investigación tiene sus bases en dialéctica materialista como metodología general para el análisis e interpretación de los problemas sociales, así como guía para la transformación de la sociedad y en la metodología asumida se seleccionan diferentes métodos, y técnicas en correspondencia con las dinámicas de la propia investigación para la obtención de los referentes teóricos y los datos empíricos utilizados en este trabajo, para analizar el objeto, los componentes constituyentes del mismo y determinar las contradicciones presentes en este, destacar el carácter contradictorio y desarrollador que tienen las relaciones de los componentes del campo de investigación, encauzando las pesquisas a la búsqueda de contradicciones inherentes al problema científico.

Esta investigación se realizó en la Empresa Pecuaria Venegas, en el municipio de Yaguajay, de la provincia de Sancti Spíritus, por necesidades demandadas por la entidad y está enmarcada en el período comprendido entre los meses de octubre del 2015, hasta el primer trimestre del año 2017.

La aplicación de los métodos de nivel teórico permitió la sistematización de las principales ideas alrededor de la problemática que se aborda, así como la concepción de los fundamentos del sistema de acciones que se propone para contribuir a la solución al problema planteado.

Estos métodos fueron los siguientes:

1. El histórico-lógico, el cual permite argumentar el origen, antecedentes, evolución, principales tendencias, manifestaciones y perspectivas de la potencialidad de participación como parte de los fundamentos teóricos de la investigación.
2. El analítico- sintético que posibilita identificar los fundamentos teóricos de la potencialidad de participación a partir de los argumentos esbozados en la bibliografía; para sintetizar los resultados en el diagnóstico y para la elaboración y constatación de la efectividad del plan de acciones para perfeccionarlo en la Empresa Pecuaria Venegas.
3. El inductivo- deductivo que contribuye a deducir los fundamentos teóricos la potencialidad de participación a partir de las inducciones que generan los referentes teóricos descritos por diversos autores en la bibliografía consultada; ayuda a la elaboración de la situación problémica que presenta la Empresa Pecuaria Venegas para promover la potencialidad de la participación, la elaboración y constatación del sistema de acciones.
4. El método de lo abstracto a lo concreto, facilita la elaboración del plan de acciones para promover la aprovechar la potencialidad de la participación en la Empresa Pecuaria Venegas, al delimitar un conjunto de referentes teóricos en la bibliografía, que luego resultan concretados en las acciones propuestas para resolver el problema científico y en el análisis de los resultados.
5. El enfoque de sistema que fue empleado para establecer las relaciones pertinentes entre los diferentes elementos integrados en el campo de acción de la investigación lo cual facilitó la elaboración de la propuesta y la dinámica entre sus componentes.

Los métodos de nivel empírico permitieron la recopilación de la información necesaria que sustentó el problema científico durante la investigación. Los métodos de este tipo utilizados fueron los siguientes:

1. Entrevista. Se usó la modalidad semiestructurada, que se aplicó a trabajadores, funcionarios y dirigentes de la Empresa Pecuaria Venegas. Las entrevistas fueron necesarias porque durante la investigación se evidenció la necesidad confrontar empíricamente la información obtenida con el criterio de diferentes sujetos implicados. Este método permitió buscar informaciones relevantes sobre el tema de estudio. Las informaciones conseguidas contribuyeron a elaborar la caracterización del estado de la participación en la Empresa Pecuaria Venegas. En las entrevistas se logró un diálogo correcto, en un ambiente de confianza entre el investigador y los entrevistados que favoreció la búsqueda de datos empíricos.
2. Análisis de documentos. El análisis de documentos permitió la recolección de informaciones relevantes para la investigación. Se aplicó a diferentes documentos generados por los sujetos implicados a diferentes instancias, tales como estrategias, informes, actas y otros documentos de trabajo relacionados directa o indirectamente con el tema.
3. Observación participante. La observación participante, en las condiciones en que se desarrolló la investigación, resultó ser muy adecuada para visualizar en la práctica el estado de la participación en la Empresa Pecuaria Venegas y se apreciaron las potencialidades y las limitaciones que inciden de manera relevante en la situación problemática descrita. Este método se empleó en un grupo de actividades en las que la autora de la investigación, en su rol profesional dentro de la entidad objeto de estudio, participó directamente.

Para la investigación se definió como población a la totalidad de los sujetos implicados en las actividades cotidianas que integran la plantilla de la Empresa Pecuaria Venegas, conformada por el conjunto de sus directivos, funcionarios, técnicos y trabajadores. La muestra fue escogida de manera intencional y su selección se basa en criterios acerca de la responsabilidad que desempeñan los sujetos escogidos y su participación en las acciones desarrolladas.

La significación teórica de la investigación consiste en que se identifican críticamente tendencias internacionales y nacionales dominantes acerca de la potencialidad de la

participación en la actividad empresarial que son sistematizadas en un cuerpo teórico, donde se señalan los criterios que deben ser sometidos a crítica para aplicarlos en las condiciones del campo de estudio determinado.

La significación práctica y metodológica de la investigación radica en la caracterización y establecimiento en las condiciones de la Empresa Pecuaria Venegas de factores que pueden favorecer u obstaculizar la determinación y el despliegue de la potencialidad de la participación para el fortalecimiento integral de la citada entidad. Este estudio puede ser utilizado por los decisores para establecer o mejorar estrategias que contribuyan a la realización exitosa de sus objetivos y también puede servir como referente para estudios que se realicen en entidades homólogas de otros municipios de la provincia o del país.

La significación práctica de la investigación también se expresa en una concepción propia para desplegar la potencialidad de la participación en correspondencia con las condiciones específicas de la entidad, enmarcada en ella como campo de acción de la investigación, que queda a disposición de los decisores y de los actores relacionados con las acciones de asesoría y acompañamiento desde posiciones académicas y una propuesta de acciones para realizarla. La documentación del proceso de la investigación y sus memorias escritas son otra contribución práctica que se corresponde con la estrategia de gestión del conocimiento del CUM de Yaguajay y los objetivos del Programa Red “Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo” (GUCID), del Ministerio de Educación Superior. (GUCID, 2006).

La novedad que aporta la tesis radica en la determinación, desde las ciencias sociales, de los elementos que le dan relevancia a la potencialidad de la participación, en todos sus componentes, para el fortalecimiento integral de una empresa pecuaria en las condiciones específicas de un municipio que tiene su base productiva en plena transformación y que necesita incentivar todos sus procesos de desarrollo local para dar a su población más calidad de vida y cumplir sus compromisos productivos para la provincia y el país en medio del proceso de actualización del modelo socioeconómico cubano.

En ese sentido es novedosa también la propuesta del plan de acciones sugerido para desplegar la potencialidad de la participación en la Empresa Pecuaria Venegas que se

diseña desde una perspectiva integradora a partir del marco teórico referencial, el análisis de sus condiciones internas y las características de su entorno.

La significación social de la investigación se evidencia en que contribuye a desplegar la potencialidad de la participación en la Empresa Pecuaria Venegas, se fortalece en sus estructuras la cohesión de sus trabajadores y dirigentes, aumenta la pertinencia de esa institución y le permite cumplir con mayor calidad y eficacia su objeto social.

La tesis está estructurada en introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo I se analizan los antecedentes teóricos acerca de la potencialidad de la participación en la actividad empresarial y se establecen las regularidades de la investigación a partir de las variables determinadas en la hipótesis con sus indicadores para fundamentar el componente empírico.

En el capítulo II se expone la metodología utilizada en la investigación y se realiza la caracterización de la Empresa Pecuaria de Venegas, estableciendo además la relación de la potencialidad de la participación de los trabajadores con el fortalecimiento integral de esa entidad. Se proponen acciones que contribuyen a orientar y aprovechar su potencialidad para el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas y su sistema de control y se sometió a valoración de esa propuesta a través del criterio de especialistas

# **CAPÍTULO I.**

## CAPÍTULO I. ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA POTENCIALIDAD DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

En este capítulo se analizan algunos antecedentes teóricos acerca de los conceptos más usados en la investigación; atendiendo a eso, la memoria escrita del trabajo sintetiza aquellos conceptos que orientan la investigación. Se esclarecen ideas sobre la potencialidad de la participación en una empresa y de manera crítica se asumen posiciones acerca del tema, para fundamentar las acciones que se proponen a fin de fortalecer esa actividad en el caso particular de una empresa agropecuaria cubana.

### 1.1. ¿Qué es la potencialidad?

Antes de analizar el significado de la palabra potencial se debe establecer su origen etimológico que se encuentra en el idioma latín donde el término citado se conforma a partir de la unión de tres partes claramente diferenciadas: el vocablo latino *potis* que significa poder, el nexa *-nt-* que equivale a agente, y el sufijo *-al* que puede traducirse como relativo a. Como adjetivo, puede referirse a aquel o aquello que dispone de potencia, que es susceptible de tener existencia o que cuenta con la virtud de algo diferente. Potencial es un término con numerosos usos. Como adjetivo, puede referirse a aquel o aquello que dispone de potencia, que es susceptible de tener existencia o que cuenta con la virtud de algo diferente. El potencial también es el poderío o la fortaleza que existen en un ámbito o sector. El modo potencial, en la gramática, es aquel que indica la acción verbal como probable. (Pérez-Porto y Merino, 2012)

La potencialidad es la capacidad de lo potencial, independiente del acto, es equivalencia de algo respecto de otra cosa en virtud y eficacia que no está explicitada, sino supuestamente contenida en las virtudes del portador. (Lexicoon, 2016) La potencialidad se refiere a las capacidades que una persona o grupo puede desarrollar. Abarca incluso aquellas capacidades que no existen de manera natural en cada participante, pero que se pueden desarrollar a partir del interés que producen y de una práctica adecuada. El potencial humano es lo que las personas son capaces de hacer o conocer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar. (Márquez, 2015). La autora de esta investigación considera apropiado este tratamiento para estos términos y los acata para su uso en esta investigación.

## 1.2. La participación de los trabajadores en la actividad empresarial

La participación de los trabajadores en las organizaciones y empresas donde trabajan constituye un objetivo largamente perseguido desde la época de la Revolución Industrial. Está reconocida la idea de que la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones y en un mayor control sobre su propio trabajo, son soluciones necesarias, aunque no suficientes, para intentar resolver los problemas, algunos de ellos enormemente complejos, que comporta el trabajo en la actualidad. Se ha llegado a la conclusión de que "...lo que hacía avanzar a las empresas, no eran principalmente factores económicos, sino factores centrados en las personas, sobre todo en lo que respecta a la interacción entre ellas..." (Contreras, 2010:1).

Estas ideas no impiden que la aplicación a la realidad de la idea participativa sea aun endeble y limitada. En la mayor parte de los casos en que se ha intentado llevar a cabo, no ha supuesto la participación activa de los trabajadores (Castillo, 1987), al menos en el sentido más originario del concepto de democracia o, en otras palabras, de participación directa y consciente y no de mera delegación pasiva.

Si la organización no evoluciona a la par que lo hace su entorno, puede llegar a convertirse en una entidad cada vez más aislada, en conflicto con su ambiente, con resultados negativos en su gestión e incongruentes en lo social, sobre todo cuando en las teorías más avanzadas sobre la organización social se postula que el desarrollo de la empresa pasa por el desarrollo de las personas que trabajan en la misma. "Una comprensión más completa de los procesos en conflicto dentro de una organización implica que se considere el contexto social en que se producen". (Ávila et al 2016:130)

Las ideas que hoy existen sobre la participación deben verse también como un ulterior contrapunto a la tendencia histórica hacia la alienación en el trabajo de los trabajadores, ya indicada por Alexis de Tocqueville (1805–1859) en su obra *La democracia en América*, publicada en 1835, así como por otros autores contemporáneos a éste, como John Stuart Mill (1806-1873), Carlos Marx (1818-1883) o el sociólogo francés Emile Durkheim (1858-1917). Posteriormente Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), abogado, economista y teórico social austriaco, en su obra *Capitalismo, socialismo y democracia* (Schumpeter, 1983), también se refirió al problema. Se ha de reconocer que los esfuerzos por combatir la alienación y la enajenación de los trabajadores en las fábricas, ampliando su capacidad para decidir

sobre su propio trabajo, no empezaron a fructificar con fuerza hasta pasada la Segunda Guerra Mundial, a partir de la cual cristalizaron determinadas experiencias, en paralelo a ciertas posiciones teóricas críticas, ambas surgidas en el marco del nuevo sistema de relaciones laborales posbélico.

La implantación y desarrollo del estado de bienestar en algunos países, fundamentalmente europeos, después de contienda bélica, favoreció una amplia difusión de las ideas y de los valores supuestamente democráticos, con lo que se consiguió generar un clima de opinión pública propenso a exigir que, cada vez más, todas las esferas de la vida social tendieran a organizarse de acuerdo con los procedimientos democráticos.

### **1. 2.1. Las corrientes teóricas de la participación de los trabajadores en las empresas**

Los orígenes de los primeros estudios de los efectos de la participación en el contexto del mundo del trabajo, se remontan a los experimentos de Hawthorne<sup>2</sup> llevados a cabo por Elton Mayo durante los años veinte y treinta de este siglo, como miembro destacado de la Escuela de Relaciones Humanas<sup>3</sup>, en los que se pudo comprobar la asociación entre la elevación de la motivación de los trabajadores y el aumento de la productividad de la empresa, como consecuencia del reconocimiento explícito de ésta del trabajo de sus miembros, invocando de esta manera la importancia de su presencia y participación en la consecución de los objetivos perseguidos por la empresa. No obstante, hay que señalar que, ya Taylor (1856-1915), no sólo no descartó la participación de los trabajadores, sino que la vio imprescindible en su filosofía sobre la dirección científica de la organización del trabajo. La puesta en práctica del taylorismo

---

<sup>2</sup> *Experimentos de Hawthorne. En 1927 en la Western Electric Company, situada en Hawthorne cerca de Chicago Elton Mayo, profesor de Harvard y sus colaboradores estudiaron los efectos que las características físicas del ambiente de trabajo tenían en la productividad de los trabajadores.*(Hart, 2012)

<sup>3</sup> *La Escuela de las Relaciones Humanas: La teoría de las relaciones humanas o denominada escuela humanística de la administración, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. En un país aparentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.* (Reyes, 2017).

por parte de sus discípulos y numerosos empresarios que siguieron sus principios, casi nunca tuvo en cuenta este aspecto, por lo que la participación de los trabajadores no se activó, y ocurrió lo mismo con otros preceptos importantes de esta corriente organizativa, como son la necesidad de formación o de un salario suficiente para los trabajadores.

Por todo ello, el significado que adquirirá la participación para la Escuela de las Relaciones Humanas será de simple instrumento para lograr la cooperación de los trabajadores y obtener de ellos el acatamiento a las decisiones directivas, de una forma menos costosa que el recurso a la coacción, utilizada a menudo por el taylorismo.

Por tanto, aunque significa un salto cualitativo en la humanización del trato a los trabajadores respecto al taylorismo clásico, la participación sólo será un accesorio potencial a utilizar cuando aumenten las tensiones y los conflictos, para restaurar el estado de ánimo del individuo y mejorar el ambiente de trabajo, sin que ello implique la modificación de la raíz de los problemas causantes de estas tensiones, ni el cambio de las relaciones de poder entre los diversos grupos profesionales, en favor de una mayor participación de todos los miembros en la toma de decisiones de la empresa.

La aparición del modelo de recursos humanos durante los años sesenta en Estados Unidos, en reacción a la escuela anterior, significó el punto de partida para un cambio substancial de la perspectiva de la participación. Se parte de la idea de que todos los individuos que integran la organización poseen, no sólo habilidades técnicas y físicas, sino también una serie de capacidades personales, fruto de una mayor educación y del avance social, como las relativas a la creatividad, a la de responsabilidad, de autonomía, de autocontrol, entre otros.

Esos elementos podrán condicionar, necesariamente, la que habrá de ser la nueva tarea directiva, centrada, desde ahora, en la creación del ambiente adecuado para que las potencialidades y capacidades de todos los recursos humanos de la organización se puedan emplear, de forma que el trabajo resulte satisfactorio para el conjunto de los miembros de ésta acerca de la potencialidad de la participación en la actividad empresarial a varios autores, entre ellos a algunos de la relevancia de Edgar Schein<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Edgar H. Schein es profesor de administración de la Escuela Sloan de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Es autor de *Organizational Culture and Leadership*, *The Clinical perspective in Field Work*, *Organizational Psychology* y *Career Anchors*. Se le considera uno de los fundadores del campo de la psicología organizacional. (N. de la A.)

(1996), quien estima que para promover la cultura organizacional es necesario tener en cuenta las dinámicas funcionales referidas a aspectos administrativos y relacionales en el grupo de trabajo, ya que la actividad empresarial no se puede delimitar únicamente desde el punto de vista de un empleado, como tampoco se puede concretar a partir desde el interés de una empresa particular, es por tanto que dependen de la relación jerárquica y la subordinación donde los trabajadores desempeñan un papel esencial si son considerados de manera objetiva en su condición. (Chiang et al, 2010)

Entre otros autores son citados en la investigación Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy, A. (2009)<sup>5</sup>, que estudiaron temas asociados al comportamiento organizacional como: la relación de la personalidad y los valores de un individuo con su lugar de trabajo, el efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en las empresas, el involucramiento de los empleados con las teorías de la motivación, reconocimiento a los empleados, los fundamentos del comportamiento de los grupos y su papel en el ejercicio de la dirección empresarial entre otros elementos muy importantes.

Se analiza también el aporte de Idalberto Chiavenato<sup>6</sup> (2004), quien valora la complejidad de las organizaciones, su carácter abierto y social, así como el papel de los individuos en ellas. Chiavenato considera que para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales.

En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En vez de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. La organización debe adoptar sus estrategias para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera pertinente.

Este autor, junto a Schein, Robbins, y Judge, constituyen referentes imprescindibles para estudiar el tema de la participación en las empresas, pero su contribución se realizó de manera funcional a los intereses de las grandes corporaciones capitalistas que las financian y aplican sus investigaciones, por lo que su lectura hay que realizarla

---

<sup>5</sup> Profesores de San Diego State University y la University of Florida, Estado Unidos, respectivamente.

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato es Doctor en Ciencias de la Administración y profesor en la City University of Los Ángeles. California. Estados Unidos. (N. de la A.)

desde una posición que permita valorar sus aportes y a la vez señalar sus limitaciones que son determinadas por la necesidad que tiene el capital de adecuar sus métodos de explotación en las nuevas condiciones históricas de la sociedad postindustrial, al enmascarar el papel de los trabajadores en las empresas, creando una imagen compatible con la idea de democracia que políticamente sustentan. Muchas de sus conclusiones, obtenidas a partir de la observación científica pueden ser de utilidad adecuadas al alcance y los objetivos de esta investigación.

Desde la sociología también, el tema de la participación en las empresas ha recibido tratamiento, por ejemplo, tienen mucho arraigo en el mundo académico occidental las ideas de los japoneses Nonaka y Takeuchi (1999), doctorados en dirección de empresas y en sociología.

Ellos basan su idea de la participación en la tradición japonesa y dirigen sus esfuerzos a crear en los sistemas empresariales un mecanismo al que denominan Ba<sup>7</sup>, que usan para promover en los trabajadores la socialización al servicio de la empresa y dentro de ella, de sus saberes tácitos., eso crea un ambiente de compromiso laboral con los destinos de la organización.

Desde esta nueva perspectiva, el aumento de la satisfacción de los trabajadores no será ya la causa de un mejor desempeño, sino de las contribuciones que éstos realizarán en la toma de decisiones para el progreso de la organización (Quintanilla, 2015). El directivo, por su parte, no sólo debe permitir la participación en las decisiones de rutina, sino que ha de estimularla de forma que cuanto más importante sea la decisión, mayor debe ser su obligación para alentar a los subordinados para que propongan nuevas ideas y sugerencias. (Hoffmann, 2016; Quintanilla, 2015).

Con posterioridad, en los años setenta y ochenta, dentro de la moderna teoría organizacional más reciente, emergieron un gran número de modelos y técnicas directivas, pertenecientes todos ellos, en mayor o menor grado, al denominado modelo participativo, que pesar de poner el acento en aspectos específicos distintos sobre la concepción y puesta en práctica de la participación, van a confluir en utilizar a la participación como el elemento organizacional básico, no sólo por su carácter instrumental para que los individuos y grupos de trabajo propongan cambios y mejoras

---

<sup>7</sup> Ba en idioma japonés significa contexto compartido de relaciones emergentes. (N. de la A.)

tecnológicas y organizativas, sino para que sean ellos mismos los que tomen las decisiones más adecuadas en las empresas. (Tezanos, 1987).

Entre ellas, son relevantes las técnicas para la humanización del trabajo y el desarrollo de la calidad de la vida laboral en Europa o la implantación de la teoría Z de Ouchi<sup>8</sup> en Estados Unidos, además de los círculos de calidad japoneses, con independencia de la visión paternalista y jerarquizada de la participación en la que se inscriben, la participación de los trabajadores se convierte en el eje central sobre el que gira el resto de sus actuaciones.

Sin duda, uno de los modelos más característicos de participación, coincidente en bastantes aspectos con las aspiraciones de la corriente de Recursos Humanos, y que más ha impactado en la literatura relacionada con el tema por la profundidad de los logros obtenidos, es el de la democracia industrial en Suecia<sup>9</sup>. La larga tradición democrática de este país en el ámbito político, se concretó, ya desde los primeros acuerdos firmados en 1938 y de los sucesivos pactos a lo largo de todo este siglo entre trabajadores y empresarios, en un compromiso para potenciar la participación de los trabajadores también en el ámbito laboral, con unos niveles de profundidad comparados con los conseguidos en los otros ámbitos sociales, convirtiéndose en una experiencia de referencia para la participación organizacional para el resto de países.

Los objetivos finales del modelo de democracia industrial, aun coincidiendo en última instancia con los que, en general, persiguen los otros modelos anteriores, es decir, lograr las condiciones de trabajo necesarias para motivar la implicación del trabajador en la empresa; se centran en la búsqueda de la satisfacción y el enriquecimiento pleno en el trabajo, no sólo desde una óptica horizontal, sino también desde la vertiente

---

<sup>8</sup> La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados. La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente. (Ouchi, 1985)

<sup>9</sup> Se refiere al modelo de bienestar social (o modelo socialdemócrata) que se construyó en la Suecia de la postguerra, en el que el mínimo vital que se ha de garantizar a los ciudadanos se concibe en términos más amplios, bajo el objetivo general de conseguir una mayor igualdad social. En éste los servicios públicos y la planificación del medio natural han de asegurar una alta calidad de vida. Los procesos de decisión se basan en el más alto grado de participación y consulta posibles. Lógicamente, la política económica está vinculada al logro del pleno empleo y hay un generoso sistema de seguridad social incardinado en el sector público. (Sánchez de Dios, 2014).

vertical del poder, profundizando en las prácticas democráticas en todas las fases del proceso de toma de decisiones, considerando el resultado de la producción de bienes como un resultado colectivo y no individual de cada trabajador. (Irawanto, 2015).

Finalmente, desde una visión más conceptual que experimental, el tema de la participación (Finkel, 1994) se ha situado recientemente entre dos polos de reflexión extremos: por un lado, se ha situado Harry Braverman (1987), quien defendiendo la pervivencia de un taylorismo/fordismo<sup>10</sup> renovado en el funcionamiento organizativo de las empresas, presupone que la implicación o participación de los trabajadores en éstas, no sólo no modifica sustantivamente las tendencias a su degradación y alienación, sino que constituye una estrategia cosmética para afrontar con mayor éxito las exigencias de un mayor control que el mercado actual reclama del empresario, ante las graves consecuencias que un hipotético conflicto podría tener para los objetivos empresariales.

La participación cosmética es fundamental para la adhesión ideológica de los trabajadores, de forma que éstos hagan suyos los objetivos de la empresa y, por tanto, descarta de entrada la coerción como medio de control, dados los escasos resultados obtenidos por este medio en el pasado. De hecho, las tesis manifestadas por Braverman han sido, en mayor o menor grado, compartidas también por otros autores críticos como Polanyi (1967), Burawoy (1989), Lawler (1996), etc. y, especialmente, por una parte del mundo sindical cuando, a la vista del alcance real de la participación en numerosas organizaciones y de las estrategias iniciadas por las propias empresas en esa materia, han interpretado el fenómeno más en términos de manipulación, que como una verdadera intención de la dirección de hacer partícipes a los trabajadores en las decisiones realmente importantes, y no sólo en las meras decisiones de carácter secundario, en última instancia, tomadas también bajo la hegemonía empresarial.

Por el otro polo de reflexión, desde una visión claramente optimista, se habla de un giro histórico hacia la especialización flexible, como para Schuman, (1999), cuando anuncian el fin de la división del trabajo, dan por agotado el fordismo y afirman que las

---

<sup>10</sup> *El taylorismo se entiende como iniciador de la organización científica del trabajo, basado en la dirección automática. Concibe la organización a modo de modelo mecánico, en estrecha relación al «maquinismo» (máquina de vapor), y al reloj (la medición de los tiempos). En este sistema, el trabajador es considerado una pieza mecánica engranada en el proceso. El fordismo, por tanto será la base de la producción masiva, el consumo de masas. Pero también tendrá una vertiente social muy importante, pues supuso por otro lado, el aumento del poder adquisitivo. (Barrera, Malagón y Sarasola, 2014.)*

nuevas formas de organización del trabajo que se están introduciendo en las organizaciones productivas, van a favorecer un trabajo más gratificante y liberador, y que, por tanto, no sólo se va a facilitar, sino que se va a exigir la participación y el compromiso de los trabajadores, aunque sin especificar quien, sobre qué, ni cómo llegará a hacerse. (Chiang et al, 2010; Giraldo, 2012; Ruiz, 2013; López, 2016).

La mayoría de los autores estudiados coinciden en la necesidad de

*“...un estilo de mando participativo y/o democrático en el que se valora tanto la tarea como el individuo. La función de la dirección se centra, básicamente, en la coordinación de los miembros del grupo. Todo ello hace que, en la práctica, los grupos suelen conseguir los objetivos en un clima de compañerismo y crítica constructiva del trabajo redundando en una mayor satisfacción en el trabajo” (Contreras, 2010:1)*

En definitiva, la participación como concepto teórico y como práctica real ha seguido una evolución sinuosa, pero ascendente, sujeta a la inevitable influencia que, en cada momento y lugar, han tenido determinados factores internos y externos en las organizaciones, y que han conformado una estructuración concreta de la participación en cada organización.

### **1.2.2. Concepto y tipos de participación de los trabajadores en las organizaciones empresariales**

Desde el punto de vista etimológico, el término participar significa acción de tomar parte en algo. No resulta tan fácil definir qué se entiende por la idea de participar en una organización o empresa o, menos aún, por democratizar el trabajo, u otras expresiones más o menos equivalentes, porque esa acepción adquiere diferentes significados y connotaciones en función de los objetivos e intereses que cada individuo o agente interventor persigue con la participación, por lo que la ambigüedad suele estar presente en la mayor parte de las definiciones y clasificaciones que se realizan sobre este concepto.

El concepto de participación encierra, inevitablemente, un aspecto político, al no poder dissociarse de cuestiones de autoridad, legitimidad, poder y control, por lo que abarca actitudes diversas y conflictivas cuando se intenta llevar a la práctica, en tanto que incide en las concepciones sociales y políticas que los distintos interlocutores poseen, por ejemplo, sobre el cómo debería regularse la participación en la propiedad de la empresa y/o cómo habría que distribuir las atribuciones de poder en la gestión de ésta.

*"Las condiciones de trabajo, el trato a los trabajadores, el reconocimiento y respeto de sus derechos, las políticas y planes de capacitación para el desarrollo profesional y personal, y las oportunidades reales de participación que la empresa ofrece a sus trabajadores, al menos en el campo de las decisiones que les afectan directamente, constituyen hoy conductas empresariales que están siendo permanentemente observadas y evaluadas por una multiplicidad de agentes o por el entorno de la empresa..." (Baltera, Díaz y Dussert, 2005:8)*

Por tanto, las dificultades para definir lo que significa la democratización del trabajo, no sólo provienen de su carácter aún de ideal, dado que no se ha concretado lo suficiente todavía como para poder determinarla con cierta precisión, sino porque las aproximaciones que se ha hecho se han desarrollado bajo modelos y dimensiones de alcance muy distintos.

La democratización de las empresas admite distintos tipos de participación de los trabajadores en las organizaciones en función de un conjunto de variables sobre las que cada autor pone su acento particular. Así, mientras para Quintanilla (1988), la participación se lleva a cabo mediante el establecimiento de metas, la toma de decisiones en la solución de problemas o en el cambio organizativo, para Tezanos (1987), la democratización del trabajo constituye un proceso complejo que puede ser objeto de múltiples concreciones, según es el grado de acceso que tienen los trabajadores para participar en las empresas. Este autor habla de dos dimensiones básicas implícitas en el concepto de democratización del trabajo en la empresa: la que se refiere al control de la gestión y la que se relaciona con la propiedad.

A partir de estas dos grandes esferas susceptibles de participación, según Tezanos (1987), se puede clasificar a las organizaciones empresariales en cuatro tipos: tradicionales, capitalistas modernas, colectivizadas y cooperativas y auto gestionadas, en función de la intensidad, de menos a más, con la que los trabajadores de cada uno de esos tipos de organización pueden alcanzar un mayor o menor grado de poder en el control y la propiedad de las empresas, por tanto el grado de participación que logre alcanzar, en cada caso, será distinto, condicionado por las características de la organización<sup>11</sup>. (Calvo, 2010)

---

<sup>11</sup> Estas organizaciones se clasifican de esa manera atendiendo a su nivel de desarrollo y al tipo de propiedad predominante en cada caso. (N. de la A.)

Desde una óptica parecida a la anterior, Finkel (1994) desdobra la participación sobre el control de la gestión de la empresa en dos subáreas: la de los resultados y la de la organización interna del trabajo afirmando que, obviando ciertas tendencias contradictorias sobre el alcance real de la participación de los trabajadores en las empresas, puede afectar a tres grandes áreas:

- a) La que se refiere a la participación en la propiedad del capital de la empresa en forma de acciones, con lo que los trabajadores contraen el derecho a codecidir en la toma de decisiones de su consejo de administración de aquella.
- b) La que se refiere a la participación en los resultados de la empresa, cuya manifestación más generalizada se concreta en la obtención de pagas extraordinarias por beneficios, productividad u otro tipo de remuneraciones salariales o en especie.
- c) La que se refiere a la participación en la gestión, es decir, en cómo organizar la actividad ordinaria de la empresa, y que abarca desde el mismo momento en que se deciden los objetivos a alcanzar a los modos de organizar y distribuir las tareas y los puestos de trabajo. Este tipo de participación es el que ha generado más literatura, ya que afecta al núcleo de las prerrogativas que poseen los empresarios sobre el tipo de las relaciones que se establecen en la producción. Este es el tipo de participación que es significativa para los objetivos de esta investigación, sin quitar importancia a los aspectos anteriores.

Por su parte, Moro (1977) propuso observar la participación, simplemente, a partir del grado de implicación que se deriva del acuerdo entre las partes. (Tomado de: Albalade, 2001) Nos sugiere que que mientras la codeliberación implica una mera aportación de visiones de ambas partes, sin que ello comprometa a la dirección a tomar en consideración todo lo aportado por los trabajadores; la codecisión o codeterminación consiste en un avance en la capacidad de los trabajadores para acordar, con carácter vinculante y conjuntamente con la dirección, las decisiones que afectan a la empresa. Finalmente, se considera que la cogestión o codeterminación se situaría en un estadio superior, en el que existe una equidad de poder de partida para gestionar y decidir sobre la totalidad de los medios y los fines de la empresa, por lo que la iniciativa puede proceder de ambas partes, sin que una pueda imponer sus criterios a la otra.

Divar (1990) considera que también puede estudiarse la participación desde la fuente que da pie a su origen y legitimidad (Tomado de: Gadea, 2008). Así, la participación puede provenir del otorgamiento, cuando ésta proviene de la cesión que la empresa hace, unilateralmente, a los trabajadores. Puede proceder del convenio, como fruto del acuerdo pactado libremente entre ambas partes, tanto a nivel de empresa, como colectivamente, entre representantes sectoriales o nacionales de esas partes. Finalmente, la participación puede establecerse a través del ordenamiento jurídico por el legislador, con lo que adquiere carácter de obligado cumplimiento en todo el territorio donde rige la ley.

Por último, tanto Hermel (1990), como Giménez (1995), proponen una visión de la participación más completa y detallada, a partir de combinar la naturaleza de la participación con la intensidad de ésta. Así, según estos autores, la participación de los trabajadores puede darse en:

- a) Los medios o recursos, mediante aportaciones financieras que, como ya se ha visto anteriormente, permiten, normalmente, el acceso al accionariado de la empresa y, con ello, la obtención de un cierto control sobre las grandes directrices de ésta, sin que ello dé derecho a la participación en las decisiones sobre su organización y funcionamiento.
- b) El proceso o funcionamiento, como resultado implícito de la propia actividad laboral en la ejecución del trabajo en la empresa, aunque no por ello eso ha de significar, necesariamente, participar en la concepción o diseño de ese trabajo, que es la forma más completa de participar en el proceso que tiene el trabajador (Hermel, 1990), porque le permite definir, concertadamente con el resto de trabajadores y responsables, los objetivos de su trabajo y organizar la estrategia y los medios más adecuados para alcanzarlos. (Calvo, 2010)
- c) Los resultados, o todo tipo de recompensas materiales o inmateriales que los trabajadores pueden obtener, tanto por su buen rendimiento individual como por los beneficios alcanzados por la empresa por el buen funcionamiento del proceso de trabajo global. Este tipo de prácticas, altamente extendidas, han sido objeto de crítica por su cuestionable carácter de verdadera participación, en tanto que suelen estar vinculadas a una participación limitada a la mera ejecución del trabajo,

además de que pueden estar sujetas a criterios que pueden dar lugar a la anti participación de los sujetos (Giménez, 1995).

Estos tres grandes ámbitos de participación en la empresa están íntimamente relacionados, a su vez, con otras tantas variables que permiten concretar la amplitud y la intensidad de esa participación:

- a) El grado de participación, referido al tiempo de la acción participativa (coyuntural o permanente) y a la extensión en el espacio de ésta a un sólo ámbito de los tres anteriormente citados (parcial) o, por el contrario, a todos ellos (global).
- b) Los actores afectados, referido a la amplitud de los grupos sociales que quedan involucrados en las prácticas participativas, en el sentido de si sólo afectan a unos (usualmente, directivos o técnicos) o, contrariamente, implica a todos los niveles de la organización que voluntariamente lo deseen. Más aún, desde el punto de vista de la amplitud, la participación ha de considerar también a los agentes sociales (patronales, sindicatos y la Administración), en tanto que actores, directa o indirectamente, implicados en la participación (Giménez, 1995), por la importancia que sus decisiones (acuerdos marco generales, convenios colectivos, normativas al respecto, etc.), pueden tener, particularmente las de los sindicatos, para que la dinámica de la participación en las empresas sea aceptada y profundizada con el menor grado de conflictividad posible.
- c) La forma de participación, que hace referencia a los niveles de intensidad, en orden creciente, con la que los trabajadores pueden participar en las decisiones de la empresa. Así, de forma equivalente a lo propuesto anteriormente por Moro (1977), se puede hablar de participación en grado de información, consulta, codecisión o autogestión, según sea el poder que tienen los trabajadores para ser sólo informados por la dirección, ser consultados pero no necesariamente obedecidos, tener que contar, obligatoriamente, con su criterio para tomar una decisión o, simplemente, tomar las decisiones por ellos mismos en tanto que socios de la empresa.
- d) También puede considerarse la forma de participación, observando si es directa, es decir, cuando un individuo o grupo tiene reconocido el poder para ejercer influencia en su entorno inmediato tomando las decisiones necesarias de forma autónoma o, por el contrario, si es indirecta, es decir, realizada a través de intermediarios, como

por ejemplo la que se lleva a cabo a través de entes como los comités de empresa (Hermel, 1990).

Ejemplo, en 1977, Francia promulgó la Ley 769 y los ocho decretos complementarios que implantan, por primera vez, un modelo de Balance Social Anual de carácter obligatorio, a partir de 1982, para todas las empresas y establecimientos con más de 300 empleados. El hecho responde, en buena medida, a las exigencias sindicales, por lo que puso el énfasis en siete capítulos: empleo, remuneraciones y cargas suplementarias, condiciones de higiene y seguridad, otras condiciones de trabajo, capacitación, relaciones profesionales y otras condiciones relevantes de la vida de la empresa. Las condiciones de trabajo en las fábricas constituye la preocupación social central de los europeos. Este movimiento fue fuertemente impulsado por Jacques Delors<sup>12</sup> y el Partido Socialista Francés. (Cardozo- Brum, 2017).

En Cuba, en la etapa revolucionaria, son importantes varios estudios acerca de estos temas, que abordan la participación directa o indirectamente, entre ellos los realizados por Odriozola (2007), Alhama (2008), Cruz-Cordero (2010), entre otros. En esta investigación su autora se apropia de una idea establecida por los investigadores del Centro de Estudios Comunitarios de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas que asumen la participación como: “...el involucramiento activo, personal o colectivo, como sujeto de la actividad en correspondencia con lo que en la literatura se ha venido denominando como participación real, en oposición a aquella otra en que las personas intervienen como objeto de la actividad de otros sujetos”. (Alonso, Riera y Rivero, 2013:4). Se toma esta decisión porque es congruente con los objetivos planteados para dar solución al problema científico.

### **1.3. La capacidad de los trabajadores para participar**

En general, la mayor parte de los estudios han constatado que la participación de los individuos en las organizaciones productivas ha tenido resultados positivos (Fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo, 1988). Así, a nivel individual, la participación en las organizaciones incrementa el grado de implicación personal, refuerza el control del trabajador sobre su trabajo, mejora la productividad,

---

<sup>12</sup> Jacques Delors. Político francés, dirigente de la Comunidad Europea, nacido en París en 1925. En 1985 a la presidencia de la Comisión Europea, Delors desempeñó el cargo como un gestor eficaz y un político entusiasta. Y dinamizó la marcha hacia la integración de los países miembros con la firma del Acta Única en 1986. (N de la A).

aumenta la satisfacción laboral, afecta positivamente al desarrollo de la carrera profesional y, en general, mejora la calidad de la vida laboral de la persona, a la vez que influye positivamente sobre su desarrollo adulto. (Coba, Anzola y Monroy, 2015)

A nivel grupal y organizacional, como espacio donde tiene lugar de interacción entre los seres humanos (Fraga, 2015), la participación mejora la solución de los problemas, aumenta la productividad, la ejecución y eficacia del trabajo global y en grupo, genera un mejor clima organizacional, mejora las actitudes de los individuos, disminuye el ausentismo y la rotación, genera una mayor eficiencia organizativa y suele producir un mayor crecimiento económico. “La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados”. (Billikopf, 2006:1)

Estos resultados ponen de manifiesto la gran importancia de la participación para el funcionamiento organizacional y el desarrollo de una conducta organizativa más humanizada y satisfactoria, libre de los efectos negativos de los sistemas de organización del trabajo más autoritarios, que no por ello son mejores para promover la eficiencia de las organizaciones, porque los trabajadores se cohesionan y se capacitan de una manera más pertinente, porque "...no hay mejor estímulo para el aprendizaje que sentirse personalmente involucrado. "López-Cerezo, 2007:7)

La voluntad de participar en las decisiones de las empresas que la mayor parte de los trabajadores expresan en los estudios de opinión que se realizan (Quintanilla, 2015), a menudo se ve refutada en el momento en que se pone en práctica, no sólo por la actitud, más o menos esperada y comprensible de los empresarios, porque consideran a la participación como una aparente cesión de parte de su poder, sino también por los propios trabajadores que no están entrenados para realizarla y están condicionados a su posición subordinada dentro de la organización.

Eso sucede aunque la participación implica el desempeño de un papel activo en el desarrollo de ese proceso, hay trabajadores que se retraen de ello y, más aún, algunos entienden que implicarse en las decisiones propias de la dirección significa confundir las funciones que les son propias a los trabajadores.

Una percepción ideológica como la anterior, que concibe la participación como un acto impropio de los trabajadores, porque carece de la legitimidad necesaria, además de

corresponderse con una visión ideológica cerrada, que valora como más aceptables los costes de renunciar a la posibilidad de decidir, influir o criticar las numerosas cuestiones que pueden afectar a los individuos, que los hipotéticos riesgos de una mayor participación; podría indicar también que algunos trabajadores temen estar incapacitados para desarrollar ciertas funciones distintas a las que habitualmente realizan o que recelan de comprometerse con un mayor número de responsabilidades de las que ya tienen. Eso puede significar que en determinadas circunstancias, la introducción o el incremento de la participación en la empresa, sobre todo la que se comporta como una implicación activa en algún órgano decisorio de la empresa, aunque también en otros ámbitos de ésta, podría ser interpretada como algo no deseado y forzado y, en consecuencia, llegar a unos resultados peores que los que se obtenían antes de introducirla o ampliarla.

De hecho, en algunas experiencias en algunos países donde existe una reglamentación de la participación, como por ejemplo Alemania, Japón o los países escandinavos, se ha podido constatar la existencia de una cierta distancia entre las estructuras formales de representación de los empleados en los denominados consejos de vigilancia, que son organismos de control de la marcha de los acuerdos pactados sobre condiciones de trabajo, incluida la participación, y el resto de trabajadores (Quintanilla, 2015). Así, a estos organismos, aunque poseen legalmente la capacidad de negociar nuevas cotas de poder con la dirección de las empresas, "... les resultaba difícil ver la manera de emplear este poder, de forma que, sin apartarse de los objetivos propios de estos consejos (proponiendo un mayor grado de participación, por ejemplo), al mismo tiempo esto repercutiera entre sus representados como algo positivo..." (Castillo, 1987: 341), dadas las dudas y, en algunos casos, la apatía con que éstos últimos respondían ante la consecución de más altos niveles en el potencial participativo ya existente.

Por otro lado, como tempranamente Levinson ya anotó la mayor parte de las leyes que han regido la participación de los trabajadores en las empresas han sido, en la práctica, bastante restrictivas en cuanto a posibilitar una verdadera participación<sup>13</sup> directa de aquéllos, por lo que los organismos dedicados a la vigilancia participativa, a menudo,

---

<sup>13</sup> *La verdadera participación directa de los trabajadores en una sociedad capitalista es un mito o una cortina de humo, que se pone frente al estado de opinión para cubrir la intencionalidad real de la invitación del capital al obrero. (N. de la A.)*

se han convertido en meros instrumentos de relaciones sociales que han acabado ocupándose de otras actividades distintas para las que fueron concebidos (Levinson, 1977). Y es que la institucionalización de un derecho como el de la participación en las empresas, cuando no es el resultado de una conquista de los que han de ser sus titulares, puede derivar en una estructura anquilosada y poco eficiente, si los que se benefician objetivamente de ese derecho, no se sienten suficientemente involucrados en su consecución (Hermel, 1990), o bien no acaban de percibir la utilidad que puede tener para mejorar sus condiciones reales de trabajo.

Esto conduce a pensar que las acciones legislativas en favor de la participación suelen ser operativas, sólo en aquellos casos en que previamente se han registrado experiencias participativas con resultado satisfactorio, en tanto que éstas ofrecen un punto de partida para que una posterior intervención legal resulte realmente reforzadora de la participación ya existente (Montero, 2010), sin que esto signifique que la intervención legal no pueda resultar, en ocasiones, muy importante en la difusión de la participación, particularmente en aquellos sectores de actividad o países donde la densidad de pequeñas empresas es elevada o donde la fuerza sindical es significativamente débil. Ambos factores, entre otros, debilitan las condiciones para que la participación pueda irrumpir y generalizarse por sí misma sin ayuda institucional.

En realidad, no es posible analizar los fenómenos de apatía, distanciamiento, autoexclusión u oposición que manifiestan algunos trabajadores ante la participación en la empresa, sin tener presente otros factores que obstaculizan las actitudes proactivas hacia esa participación. En todo esto el comportamiento ético de los trabajadores, puede estar tendiendo hacia una actitud conservadora y que media ese conflicto entre la práctica anterior y la que quiere imponerse que no siempre logra ocultar su naturaleza ambigua. La ética, a su vez, se basa en los valores y éstos señalan el comportamiento que la persona debe poder expresar mediante ellos (Segal et al, 2013)

Podría suceder que parte del fracaso de algunas experiencias estén relacionadas con los valores de subordinación que numerosos trabajadores han interiorizado profundamente, a veces, durante toda una larga vida laboral, al desarrollar su trabajo en el marco de organizaciones de tipo taylorista, altamente jerarquizadas y fragmentadas en base a las diferencias de poder y del saber formal, por lo que la

participación en ámbitos con responsabilidades superiores a las que tienen asignadas por la empresa, podría ser considerada como un hecho no pertinente, al ir en contra del aprendizaje realizado por esos trabajadores dentro de ese marco organizativo, a menudo reforzado por la posesión previa de un ideario actitudinal socializado fuera del ámbito de trabajo, en el mundo familiar, en la comunidad local del individuo o en la propia sociedad a través de los medios de comunicación, tendente igualmente a la defensa de valores instrumentales, individualistas o, simplemente, fatalistas, ante la presentación de cualquier oportunidad que pueda cambiar una situación de trabajo o de vida, conocida o controlada por el individuo, por muchos beneficios que pueda comportar el hipotético cambio.

En este sentido, la imagen social que algunos trabajadores desarrollan sobre la sociedad de la clase trabajadora se corresponde con una visión de tipo tradicional-deferente (Poole, 1995). Es decir, bajo el filtro de una imagen de este tipo, numerosos trabajadores, especialmente trabajadores de las pequeñas empresas, aunque también algunos poco cualificados de las grandes empresas, asumen plenamente los valores hegemónicos propios de la dirección de la empresa, legitimando así el orden jerárquico establecido por ésta y, por tanto, su posición subordinada dentro de este orden, como consecuencia, entre otras cosas, de la proximidad psicofísica que proporcionan las relaciones paternalistas que suelen aparecer en ciertos contextos de trabajo entre empleado y mando o directivo, por lo que se tiende a desdibujar las diferencias sociales objetivamente existentes y, como consecuencia de ello, a valorar las cesiones de poder de la dirección en favor de los trabajadores, como algo incomprensible y hasta negativo.

En un sentido opuesto no han de descartarse las posiciones reticentes a la participación provenientes de una percepción crítica del fenómeno, en este caso, de aquellos trabajadores que manifiestan, en especial cuando la participación responde a una iniciativa de la propia empresa, un cierto recelo por integrarse en un mayor grado en la gestión de las actividades de la empresa, al entender que participar más de lo requerido por la relación contractual, puede significar la pérdida de más autonomía de la que ya pierden cuando entran en la empresa, en tanto que individuos nominalmente libres, pero también como grupo o hasta como clase social, en tanto que participar puede significar colaboracionismo o hacer el juego a los intereses de la dirección.

Ante éstos y otros resultados similares, al menos aparentemente, de dudoso deseo participativo de los trabajadores, algunos autores como, por ejemplo, Emery y Thorsrud (2013), del Instituto Tavistock<sup>14</sup> de Londres, llegaron a afirmar que quizás la introducción de la participación convendría iniciarla, sólo si se parte de una situación en la que una gran proporción de los trabajadores se vean, no sólo deseosos, sino también capaces de participar, con lo cual se ponía en cuestión la propia esencia filosófica del derecho a participar de éstos. Esta idea es totalmente manipuladora y por tanto muy funcional al sistema capitalista que busca la enajenación del trabajador.

El tema de la capacidad se ha convertido en una de las principales objeciones que se han venido aduciendo por parte de algunos grupos profesionales, empresariales e intelectuales, para oponerse a la participación de los trabajadores en la empresa, bajo el pretexto de que éstos carecen de la cualificación o, a veces, más subliminalmente, de la inteligencia potencial necesaria para gestionar eficazmente las tareas propias de la empresa.

Las dudas sobre tal capacidad, además de ser tendenciosas, carecen de fundamento, porque la capacidad conceptual y de raciocinio básica puede demostrarse que abunda entre los trabajadores, al menos en la misma medida que en los demás grupos profesionales y sociales, al margen de los niveles de inteligencia que puedan existir (Levinson, 1977). Todas estas ideas vislumbran la esencialidad de la situación de los trabajadores, como generalidad, en el capitalismo, que sigue siendo la explotación para la búsqueda de mayor plusvalía.

El hecho de que los que dan órdenes estén jerárquicamente por encima de los que las reciben, no indica que aquéllos posean un nivel de inteligencia o de destrezas superiores, sino distintas. La habilidad en la toma de decisiones de los mandos y directivos se adquiere, fundamentalmente, por la práctica y la experiencia que proporciona el rol desempeñado en razón del cargo que se ostenta, más allá de la inteligencia personal o de las dotes innatas de la persona que ocupa ese cargo, que es su verdadero nivel de capacitación, vista esta como el conocimiento básico o elemental, siempre en crecimiento que una persona posee para desempeñar con

---

<sup>14</sup> El Instituto Tavistock, es un organismo real situado en Essex, Inglaterra, es considerado el máximo centro mundial de control mental creado durante la Segunda Guerra Mundial bajo los auspicios de la familia Rockefeller. Una sofisticada organización creada para cambiar el paradigma de la sociedad contemporánea. (Estulin, 2017)

decisión el cargo que desempeña y que aumenta en su relación con otras personas en su actividad. (Coba, Anzola y Monroy, 2015)

Todos los puestos de gestión reciben un conjunto amplio de todo tipo de información relacionada con la organización, que tiene poco que ver con la inteligencia y la habilidad de quien ocupa el puesto en cuestión (Levinson, 1977). La posesión de esta información representa una condición necesaria indispensable para adoptar cualquier tipo de decisión, incluidas las de gestión, por lo que afirmar que los trabajadores carecen de capacidad para gestionar ciertas tareas, cuando no poseen esa información, ni se les ha dado la oportunidad de aprender los conocimientos necesarios para traducirla a decisiones correctas, constituye una afirmación sin sentido.

Además, la adquisición del conocimiento que se deriva de la experiencia acumulada por la práctica directa en el puesto de trabajo, suele ser la base cognoscitiva más importante que tienen los trabajadores para, a partir de ella, iniciar la ascensión a puestos de responsabilidad y, en algunos casos, a los de máximo nivel. Si a ello se añade la posibilidad de acceder a una formación adecuada, no puede haber motivos para pensar que exista una incapacidad superior de los trabajadores, en relación con otros colectivos, para ejercer eficazmente las tareas de gestión u otras equivalentes que se les puedan encomendar.

Hace ya muchos años que los trabajadores, a través de los canales sindicales, participan directamente, o de forma delegada, en numerosos organismos públicos en la planificación y programación de la economía de los países occidentales (Levinson, 1977), además de que son los máximos responsables de numerosas organizaciones económicas que operan sobre una gran gama de bienes y servicios, que obtienen unos resultados, tanto o más positivos, que los que alcanzan las empresas privadas convencionales con las que compiten en el mercado.

Además de las formas de empresa alternativas a las sociedades mercantiles tradicionales, como las cooperativas o los distintos tipos de sociedades laborales, altamente extendidas en todos los países occidentales, en las que el papel de los trabajadores en la propiedad y gestión constituye la característica esencial de esas organizaciones, existe también una dilatada experiencia empresarial en países como Suecia, Noruega, Holanda, Bélgica, Alemania, Austria, EE:UU, entre otros, donde los sindicatos gestionan, directamente o en colaboración conjunta con los empresarios, un

conjunto importante de empresas dedicadas a una variada tipología de sectores de actividad (desde agencias de viaje hasta constructoras, bancos o editoriales), algunas de gran envergadura y con unos resultados, como ya se ha mencionado, positivos, tanto desde el punto de vista social como económico.

Además existen otras organizaciones de gestión de la formación, en los que colaboran los trabajadores y representantes sindicales, dedicados a la impartir programas de formación continua en diferentes materias, incluidas las de gestión empresarial, a los que asisten muchos trabajadores en activo. Su gestión exige poseer una capacidad de organización, tanto técnica como económica, ajustada a los requisitos profesionales que se exigen en cualquiera de las otras empresas igualmente dedicadas a esta actividad.

En definitiva, no parece que los motivos de la no participación manifestada por algunos trabajadores puedan atribuirse, principalmente, a motivos de indolencia o desinterés personal y, mucho menos, a una supuesta incapacidad intelectual innata para aprender las habilidades necesarias para tomar el tipo de decisiones adecuadas que implica el ejercicio eficaz de la propiedad y la gestión empresarial.

#### **1.4. Las condicionantes de la participación**

Aunque el proceso de democratización industrial, en sus diversas formas, intensidades y repercusiones en que se ha concretado, es resultado de la conjugación de una compleja y diversificada adaptación de cada organización a las específicas condiciones de su entorno interno y externo y que, por eso mismos, los factores que han intervenido en este proceso han sido muy variables y de difícil determinación, es posible apuntar algunos de los principales condicionantes que han influido en el hecho que la evolución de la participación se haya producido de una manera y no de otra.

Así, por ejemplo, desde la esfera societal, el tipo de prácticas más o menos democráticas que existen en el ámbito político y en las formas de interacción social cotidianas que se producen entre los ciudadanos y el Estado, por un lado, y entre los propios ciudadanos cuando actúan en los diversos subsistemas de la propia sociedad, por el otro, son un fiel reflejo del grado en que la democracia está asentada en la sociedad, como principio que guía la toma de decisiones y la solución de los problemas que se presentan. Conforme ese grado de democracia social se ha ido incrustando en

la vida ordinaria de la sociedad civil, más son las razones que presionan para que este tipo de prácticas penetren también en la vida social de las organizaciones y empresas. Además, el auge de los ideales democráticos como metas universalizadas en las actuales sociedades occidentales, está operando como patrón que regula la legitimidad de las actuaciones de cualquier organización y, en general, de cualquier acción en la vida pública social de los miembros de esas sociedades, originándose una progresiva conciencia sobre la indivisibilidad de la democracia (Tezanos, 1987), que presiona cada vez más fuerte para que se extiendan los hábitos y las prácticas democráticas propios de la esfera político-social al resto de ámbitos del sistema social, incluido el de las organizaciones económicas.

Desde una óptica económica y organizativa, el progresivo tránsito desde una organización de la producción y del trabajo taylorista, caracterizada por la presencia de un elevado grado de alienación y absentismo, así como por una fuerte segregación intelectual del trabajo y una intensa jerarquización del poder y la división de las tareas, tal como se ha apuntado antes, hacia una de más flexible, tecnificada y, en cierta medida, más cualificada y menos jerarquizada, pero también más exigente para con las actitudes en favor de una mayor implicación y autorresponsabilidad de los trabajadores, ha propiciado la necesidad de percibir la participación de éstos como algo ineludible, si se desean lograr los objetivos empresariales con ciertas garantías, dados los cambios producidos en la mano de obra y en las condiciones de competitividad del actual mercado.

Por otro lado, otro de los factores socio organizativos que condicionan el grado que puede conseguir la participación de los trabajadores, está relacionado con el tamaño de las organizaciones. La gran dimensión empresarial, en términos ocupacionales, suele funcionar bajo criterios técnicos y burocráticos, por encima de las prácticas paternalistas y de los lazos de amistad, más propios de las pequeñas empresas, tal como ya se ha visto anteriormente, produciéndose así una mayor objetivación y transparencia de las desiguales relaciones sociales de poder que se asocian a los procesos de producción en aquellas empresas. (Rey-Fau, 2016)

Con ello, se propicia una determinada interacción social que ayuda a que los trabajadores puedan percibir mejor sus intereses comunes frente a los de sus empleadores. De esta manera, se tiende a facilitar la unidad de acción de aquéllos y,

por ende, las condiciones adecuadas para lograr una organización y sindicación más robusta para presionar con más fuerza en favor de la participación (Poole, 1995). Ahora bien, la gradual disminución del tamaño medio de las empresas en estos últimos años, ha de valorarse como un comportamiento que, necesariamente, debe haber influido en la baja de la participación, explicando con ello una parte de la ralentización sufrida por ésta durante la última década.

En tercer lugar, a diferencia de lo que, generalmente, sucede en las situaciones de pleno empleo, los períodos de recesión económica suelen conducir a que los sindicatos pierdan poder de negociación, así como a que los propios trabajadores reformulen el orden de sus expectativas laborales en dirección a resolver problemas más acuciantes como el mantenimiento del empleo y de los salarios y, en consecuencia, a relegar o atenuar los impulsos para una mayor participación (Márquez, 2015).

Es cierto que en las crisis económicas se crean las condiciones para que las empresas pacten con los trabajadores un mayor grado de cooperación de éstos para con la empresa, como vía para poder salir con más facilidad de la crisis, por lo cual puede surgir también una participación superior a la que existía antes de iniciarse la citada crisis (Tezanos, 1987). Por este motivo, la participación de los trabajadores no puede ser considerada simplemente como un fenómeno de los buenos tiempos, sino como una necesidad actual del capitalismo.

En la práctica, la elección de una senda más o menos democrática para salir de la crisis, va a depender, en mucho, de los valores culturales que predominen en cada empresa, más allá de las soluciones específicas con que se puedan afrontar los problemas y de las exigencias que el mercado pueda imponer a cada empresa para resurgir de la crisis.

En otras palabras, la salida de la crisis puede dar lugar a una mayor participación de los trabajadores, según sea la percepción que cada empresa posea sobre sus recursos humanos: como principal potencial con el cual contar y participar, ya desde el principio, para resolver las consecuencias de las crisis económicas o, por el contrario, como recurso subsidiario, perfectamente prescindible y sustituible por capital o tecnología y para, en todo caso, reemprender su contratación, necesariamente en menor medida, una vez superado el ciclo recesivo.

Se percibe que las interacciones sociales dentro de las empresas pueden ayudarlas a ser mejores emprendedoras porque pueden identificar mejor los recursos generadores de ventajas competitivas mediante la potenciación de esas relaciones (Ducci y Texeira, 2011). También es evidente que se pueden producir otros beneficios como la reducción de costos productivos y la disseminación del conocimiento y la información. (Burt, Kilduff y Tasselli, 2013).

Detrás de las distintas orientaciones negativas acerca del tema existen determinadas creencias y valores de signo también distinto sobre la concepción que las empresas tienen sobre sus trabajadores. Así, se les puede percibir como seres inmaduros, poco capaces e irresponsables por naturaleza, que han de ser substituidos en cuanto sea factible y, por tanto, a quienes no es posible ceder más participación que la estrictamente relacionada con la obtención de una mayor productividad de su trabajo, porque ir más allá, es decir, concederles un mayor grado de poder para decidir sobre otros aspectos, podría poner en peligro el principio de autoridad exclusivo de la dirección. Por el contrario, se puede concebir al trabajador como un ser, esencialmente, capaz e inteligente, con derecho a participar directamente en las decisiones que le afectan en la empresa, en tanto que medio para elevar su autoestima como persona, su responsabilidad como trabajador y su libertad como ser humano.

Por su parte, desde el punto de vista tecnológico, la tecnología puede comportarse como un condicionante importante del poder que tienen los trabajadores para participar en la toma de decisiones de las empresas.

Conforme el entorno ha ido provocando un mayor número de situaciones de cambio constante en las empresas y las tecnologías han ido asumiendo, progresivamente, las tareas productivas de los trabajadores y han ido integrando técnicamente las diversas funciones empresariales, la organización del trabajo en la empresa ha tenido que adoptar, como también ya se ha comentado anteriormente, formas de trabajar, cada vez, más flexibles, pero también más participativas, para propiciar la implantación del trabajo en grupo y la polivalencia de sus miembros, dando pie a que, en términos generales, el desempeño de los puestos de trabajo exija de los trabajadores la posesión de una mayor cualificación.

Debido a estos superiores requisitos del puesto de trabajo, el control directo de la dirección sobre la tarea que realizan los trabajadores resulta, cada vez, más difícil de

llevarse a cabo, por lo que el poder discrecional de estos trabajadores para la toma de numerosas decisiones, sobre todo las relacionadas con la organización autónoma de su trabajo y la resolución de problemas, se ha elevado significativamente. Es decir, la tecnología y las nuevas formas de organización del trabajo se pueden convertir en un factor propiciador de una mayor participación de los trabajadores en el control de su trabajo, según sea el grado en que los cambios organizativos y tecnológicos hagan depender a los directivos y empresarios de las cualificaciones que sus trabajadores han de poseer para hacer eficiente el uso de la tecnología o de la nueva forma de organizar el trabajo (Fundación, 1988), en tanto que condición para lograr los objetivos que dieron lugar a la introducción de esos cambios. (Fröhlich et al, 1991).

Es necesario aclarar que más allá de que los trabajadores posean una elevada cualificación y puedan decidir sobre su trabajo en mayor grado que los menos cualificados, ni las nuevas formas de organización del trabajo, ni las nuevas tecnologías elevan o reducen, por sí mismas, la cualificación de los trabajadores y, aún menos, que eso conlleve, necesariamente, una participación de los trabajadores en la toma de las decisiones importantes de las empresas.

El potencial participativo que poseen ambos instrumentos se desencadenará con mayor o menor fuerza, en función, una vez más, del tipo de cultura organizativa que predomine sobre la participación en cada empresa, zona o país, pero también según sea la orientación más o menos favorecedora de la participación que tengan las políticas tecnológicas promovidas gubernamentalmente, de cuáles sean las actitudes empresariales al respecto y, sobre todo, de cuál sea la capacidad sindical para comprometer a los empresarios (Cornfield, 1995), para que ese potencial se active en su máximo grado, mediante una gestión conjunta del cambio organizativo y tecnológico, desde el mismo momento en que se toma la decisión de llevarlos a cabo, hasta que finaliza la evaluación de los resultados obtenidos por su implantación.

Finalmente, desde la esfera institucional, el papel del Estado y de los gobiernos puede llegar a ser trascendental para que la participación de los trabajadores en las empresas exista, estimulando y facilitando los procesos de estructuración inicial de ésta en las organizaciones, en todo caso, si ya existe, para preservarla y propiciar una mayor profundización de ésta y, en último término, para darle un carácter de derecho normativo. Por otro lado, las políticas gubernamentales en materia de participación que

se aplican en las administraciones y en las organizaciones y empresas del sector público, actúan como pautas que orientan e influyen al resto de organizaciones y empresas del sector privado, en la medida que establecen un umbral de expectativas en relación con la participación (Poole, 1995) y se convierten en un punto de referencia para el avance de la participación, en general. (Zurbriggen, 2014).

Las formas de participación impulsadas por la legislación no siempre son, una vez más, por sí solas garantía de un desarrollo eficaz de los sistemas de participación, ni de que la participación sea aplicada en cuestiones clave. Por estos motivos, es necesario tener en cuenta la influencia de otros factores que pueden reforzar o, por el contrario, anular el desarrollo de los contenidos previstos por las leyes, hasta el punto que en algunos países donde la participación está poco regulada, los acuerdos informales o la negociación colectiva que se ha llevado a cabo entre las partes involucradas, han logrado mayores resultados en materia de participación que los obtenidos por otros países con legislaciones explícitamente desarrolladas, pero poco abiertas a los cambios y muy rígidas para solventar los problemas específicos que cada empresa, territorio o sector de actividad pueda tener en relación con este tema.

En términos generales, allí donde la tradición del movimiento obrero fue y, en cierta manera, sigue siendo importante, pero las estructuras políticas y sociales democráticas se evidencian como relativamente débiles, los logros en la democratización del trabajo alcanzados son resultados de la actividad de los sindicatos (Bélgica e Italia, por ejemplo). Por su parte, donde esas organizaciones obreras se mantienen tradicionalmente fuertes y, a su vez, las estructuras son altamente participativas. (Poole, 1995),

En una situación intermedia, se sitúan países como, por ejemplo, Alemania u Holanda, en los que la fuerza sindical no es tan elevada como en el caso anterior, pero la legislación estatal lo asume, en buena medida, la regulación centralizada de la participación, dando lugar a unos niveles participativos también bastante aceptables. Finalmente, en países como España, Portugal o Grecia, ni los sindicatos han logrado imponer cuotas importantes de participación en las decisiones relevantes de las empresas, ni las estructuras se han caracterizado por una larga tradición democrática, ni los gobiernos han forzado, en general, una legislación claramente comprometida con la participación.

Por su parte, el papel de los sindicatos constituye uno de los núcleos fundamentales para el avance de la democracia industrial, pero no sólo por su rol de principales impulsores de la participación de los trabajadores, sino también porque, en tanto que agentes sociales formalmente organizados e institucionalizados, su actitud para con la democracia participativa en el seno de sus propias organizaciones se convierte en una imagen de referencia para la actuación de los trabajadores. El principio de democracia como guía del funcionamiento interno en estas organizaciones, constituye un requisito previo esencial para que la democracia industrial pueda configurarse en las empresas (Poole, 1995), y en ello, los dirigentes sindicales tienen la máxima responsabilidad para que eso acabe siendo así.

La centralización de la negociación colectiva, la progresiva profesionalización de los dirigentes y la ausencia de debate y participación de los afiliados en las organizaciones locales y de los propios trabajadores electores en las empresas tiende, como en cualquier organización de grandes dimensiones, a burocratizar el proceso de toma de decisiones y a impedir una dinámica organizativa democrática, con unos resultados que, además de defraudar las expectativas de sus afiliados y representados, acaba, a menudo, poniendo en cuestión la propia credibilidad de las intenciones democráticas que los sindicatos reclaman para terceros.

Además, los sindicatos tienen siempre planteado el problema de cómo conjugar los objetivos generales que, como organizaciones sociales, persiguen para el conjunto de los trabajadores, con las distintas y específicas aspiraciones que éstos tienen en relación con la participación. En general, para los trabajadores individuales o los grupos de trabajadores, la participación constituye un objetivo, en la medida en que ésta pueda mejorar el entorno y el contenido de sus puestos de trabajo en una dirección de elevar la calidad laboral, enriqueciendo las tareas o mejorando las cuestiones ergonómicas del puesto, algo que, normalmente, suele incumbir menos a los colectivos de menor cualificación y a aquellos individuos que conciben su trabajo de forma instrumental, lo cual explicaría, al menos en parte, la indiferencia ante la participación que muestran siempre algunos colectivos laborales.

En cambio, para los sindicatos, el objetivo fundamental de la participación suele ir más allá de las motivaciones psicológicas y materiales que cada individuo pueda tener ante las condiciones específicas de su trabajo, centrándose en cómo mejorar los resultados

en las negociaciones de los convenios colectivos y cómo enfocar sus estrategias ante las políticas que siguen los empresarios para mantener el control de las empresas o, contrariamente, para compartirlo con los trabajadores, por lo que la única solución que tienen los sindicatos para compaginar ambas perspectivas supone aumentar el contacto directo con las necesidades y aspiraciones que los trabajadores tienen en la vida diaria en su puesto de trabajo y, al mismo tiempo, tener que reconocer que la participación de los trabajadores en la empresa no es homogénea, sino que posee distintas intensidades, porque los intereses, al menos subjetivos, de éstos, son también distintos.

En las condiciones de Cuba, la autora de esta investigación asume el criterio que emiten Zamora, Suárez y Garriga (2012:10) cuando advierten que "...los directivos y trabajadores deben adquirir conocimientos y habilidades que los conviertan en un verdadero consultor interno, agente endógeno de cambio en un proceso de mejora continua de los procesos y sus resultados". Esto es medular para potenciar espacios participativos al interior de una empresa, porque:

*"En una sociedad en proceso de construcción socialista, la elevación del nivel cultural de los individuos, su experiencia en la producción y su calificación no sólo son importantes por su contribución al incremento de la productividad y al crecimiento económico, es decir, en cuanto a su papel como fuerza productiva, sino también por su papel como gestor de la producción, dada su capacidad para participar en la dirección de la producción social, en su doble condición de productor y copropietario; y por la necesidad de alcanzar su realización plena como individuo, objetivo primero de la producción socialista". (Odriozola 2007:107)*

En ese caso se comparte que:

*"Puede hablarse de participación como información (informar a los implicados de planes y o resultados, proceso pasivo para la mayoría); participación como ejecución (donde los implicados se involucran en la ejecución de los planes ya elaborados); participación como asesoría o consulta (los beneficiados son consultados sobre detalles de los planes no planificados por ellos y pueden ser incluidas sus opiniones o no en el proyecto final) y participación como decisión (en este los implicados se incorporan a la planificación y evaluación de los proyectos, con capacidad para decidir sobre finalidades y actividades)" (Caballero, 2005: 161).*

Esa situación es la que hará legítima a la participación como "...el involucramiento activo, personal o colectivo, como sujeto de la actividad. (Alonso, Riera y Rivero, 2013:4). Además, contribuye a justificar la hipótesis de esta investigación, que tiene su génesis en la demanda de una empresa socialista y está basada en la voluntad estatal y social que mantiene como principio la Dirección de la Revolución, que plantea que: "En Cuba socialista y soberana la propiedad de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción es y continuará siendo la forma principal de la economía nacional y del sistema socioeconómico y por tanto constituye la base del poder real de los trabajadores". (Castro, 2016).

La hipótesis y los objetivos planteados para esta investigación también se justifican y están respaldados por el contenido del Lineamiento 139 que plantea: «Definir e impulsar nuevas vías para estimular la creatividad de los colectivos laborales de base y fortalecer su participación en la solución de los problemas tecnológicos de la producción y los servicios y la promoción de formas productivas ambientalmente sostenibles». (PCC, 2011:22).

### **Conclusiones parciales.**

El avance hacia la democratización de las organizaciones y de las empresas se ha convertido en un fenómeno social irreversible en los países industrializados, porque la práctica participativa, tanto dentro de cada país como entre los propios países, constituye un objetivo histórico del movimiento sindical de estos países, además de que las experiencias que se han llevado a cabo muestran, en general, unos resultados favorables para la mejora de las condiciones psicosociológicas y materiales de los trabajadores, pero también porque esas experiencias demuestran que son útiles para cubrir los retos que plantea el nuevo entorno competitivo a los empresarios, en tanto que la implicación y participación de los trabajadores se ha convertido en un factor estratégico para aquéllos, haciendo que, cada vez, sea más impensable solicitar la adhesión y cooperación de los trabajadores para con la empresa, si éstos no son partícipes de las decisiones que se toman en ésta.

Si dentro de algunas empresas de tipo capitalista se logra algún tipo de participación, entonces en la sociedad socialista, donde el obrero es el dueño social de los medios de producción representado por el Estado, la participación tiene que ser lo que caracterice la vida empresarial cotidiana, movida por valores de una sociedad de nuevo tipo y un

trabajador libre y emancipado de las cadenas de la opresión capitalista, teniendo en cuenta el criterio del Che, cuando indicaba que: "El plan tiene vigor y tiene vida en el momento en que llega a las masas..." (Tomado de: Martínez-Heredia, 2010: 94) Esa es la esencialidad del proceso de perfeccionamiento de la empresa estatal socialista que hoy busca un nuevo modelo en correspondencias con las condiciones en que hoy se desarrolla el país.

En realidad, la importancia de la participación no reside tanto en los resultados materiales que se alcanzan, ni en el tipo de instituciones o estructuras que se emplean para lograr su implantación y desarrollo, sino en los efectos más intangibles, directos e indirectos, que la participación provoca, sobre todo a largo plazo, en el cambio de comportamientos y actitudes de las partes involucradas, como consecuencia del conocimiento de los objetivos e intenciones que tiene la otra parte y que proporciona, justamente, la negociación continuada para consensuar acuerdos durables y aceptables por ambas partes.

## **CAPÍTULO II.**

## **CAPÍTULO II. LA POTENCIALIDAD DE LA PARTICIPACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO INTEGRAL DE LA EMPRESA PECUARIA VENEGAS**

El presente capítulo se expone la metodología utilizada en la investigación, se dedica a la caracterización de la Empresa Pecuaria de Venegas y se establece la relación de la potencialidad de la participación de los trabajadores con el fortalecimiento integral de esa entidad como contradicción a resolver. Se fundamentan y proponen acciones que contribuyen a orientar y aprovechar la potencialidad de la participación de los trabajadores para el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas. También se proponen sus vías de evaluación y control.

### **2.1. Contexto y condiciones sociales, políticas, económicas e históricas donde se desarrolla la Empresa Pecuaria Venegas**

Para elaborar, diseñar y proponer acciones con el objetivo de contribuir al despliegue de la potencialidad de la participación con el fortalecimiento integral de esa entidad, es necesario el conocimiento general del territorio donde está ubicada por ser el escenario donde se desarrollan todas las funciones de la Empresa y viven la mayoría de sus trabajadores.

La vida cotidiana<sup>15</sup> de la entidad es un proceso complejo y para lograr buenos resultados integrales es necesario que sus cuadros dominen las condiciones objetivas y subjetivas del entorno donde ejercen sus funciones, a fin de que puedan tomar las medidas y acciones que cada momento exija.

José Martí, tenía en alta estima al municipio como espacio para la acción, él afirmaba que: "Ésa es la raíz y ésa es la sal, de la libertad: el municipio. Él temple y ejercita los caracteres, él habitúa al hombre al estudio de la cosa pública, y a la participación en ella..." (Martí, 1975:59). Por esa razón es el municipio, con todas sus características, el espacio operativo para todas sus organizaciones. De allí la importancia que reviste la instancia municipal para la vida de cualquiera de las entidades que existen en su territorio.

---

<sup>15</sup> "La vida cotidiana es en gran medida heterogénea y ello desde varios puntos de vista, ante todo desde el del contenido y la significación o importancia de nuestros tipos de actividad. Son partes orgánicas de la vida cotidiana la organización del trabajo y de la vida privada, las distracciones y el descanso, la actividad social sistematizada..." (Heller, 1994:2)

El conocimiento preciso de las condiciones políticas, sociales, económicas, culturales y físico-geográficas del entorno municipal y de los diferentes contextos en que se desarrolla cualquier actividad socioeconómica, resulta básico y necesariamente tiene que ser del dominio y parte de la cultura de trabajo de los que de una forma u otra la dirigen.

No puede diseñarse ni mucho menos instrumentarse un sistema de acciones para mejorar cualquier actividad si se diseña fuera de contexto y que no esté íntimamente relacionado con las condiciones objetivas y subjetivas en que viven y actúan los sujetos meta a los que van dirigidas, a su cultura, tradiciones, idiosincrasia e historia, que se expresan en su sistema de valores, (González-Rey, 1998), si se tiene en cuenta que una empresa también "... es pues una red de relaciones entre personas que componen su sistema social. La misma organización vista en lo material, tal como un conjunto de máquinas, equipos, muebles, instalaciones y otros medios, es una figura inmóvil, pues sólo las personas le dan vida, haciendo funcionar el sistema técnico". (Cruz-Cordero, 2010:3).

### **2.1.1. El contexto donde funciona la Empresa Pecuaria Venegas**

El municipio de Yaguajay, está ubicado al norte de la provincia de Sancti Spíritus y posee una extensión territorial de 1 042 km<sup>2</sup>. Limita al sureste con la provincia de Ciego de Ávila al suroeste con la provincia de Villa Clara y al norte con el océano Atlántico; al sur con los municipios de Cabaiguán y Taguasco de la propia provincia.

Yaguajay cuenta con una población actual de 60 349 habitantes, reúne en su territorio a 66 asentamientos humanos, de los cuales 12 son urbanos y 54 rurales. Posee 16 Consejos Populares, distribuidos en 112 circunscripciones. (ONEI, 2015).

El municipio posee una gran diversidad geomorfológica, al estar formado por cayos, llanuras, alturas o montañas y valles. Posee, además, caudalosos ríos como el Jatibonico del Norte, el Jatibonico del Sur y el río Máximo, condiciones estas que facilitan el desarrollo de la actividades agropecuarias como reglón económico básico.

Yaguajay estuvo marcado a lo largo de la historia por la vertiente agrícola especialmente de la agro-industria azucarera y la producción agropecuaria. Desde sus inicios los primeros pobladores se dedicaron a la fabricación de azúcar en los numerosos trapiches azucareros que existían por la zona en la época colonial, los cuales eran explotados por esclavos africanos. Además la crianza de ganado mayor

fue un renglón de cierto desarrollo en sus inicios y que cobró impulso después del triunfo revolucionario en enero de 1959.

Durante los años de Revolución tuvo lugar un proceso de modernización de los tres centrales azucareros existentes en el municipio así como la diversificación de la economía con la creación de industrias como la fábrica de levadura torula y otras pequeñas industrias, las cuales contribuyeron a diversificar las ofertas de empleo en el territorio.

Con la llegada del Período Especial, en el municipio se sintió todo el peso de la crisis al no tener el territorio condiciones destacadas para las ramas económicas emergentes que se iniciaron en el país, como el turismo y las empresas mixtas. Esto contribuyó a que en Yaguajay se sintiera con mayor fuerza la crisis económica y que gran parte del personal calificado emigrara a provincias vecinas, buscando condiciones favorables de empleo en las ramas antes mencionadas.

En la actualidad el municipio está en franco proceso de recuperación económica gracias a numerosos planes y proyectos de desarrollo; se han logrado acuerdos de cooperación tanto con entidades nacionales como extranjeras para explotar las potencialidades productivas y de mano de obra calificada, esto se traduce en un mayor desarrollo de la rama agropecuaria, así como en proyectos futuros vinculados con el eco-turismo o turismo de naturaleza y aprovechar las ventajas de la región al respecto. (Boffill, 2010; Reyes, 2011; Borroto, 2017).

### **2.1.2. La herencia histórica de Yaguajay como condición para potenciar la participación en la Empresa Pecuaria Venegas**

El municipio atesora un conjunto de acontecimientos históricos que son orgullo para su pueblo y constituyen actualmente fuentes y elementos importantes del grado de compromiso de los trabajadores en las entidades del territorio. Durante las guerras de independencias del siglo XIX se suman a las fuerzas mambisas muchos hijos de toda la comarca, aquí se alza Serafín Sánchez Valdivia, quien luego fuera una figura cimera en las filas del Ejército Libertador. También Pedro Díaz Molina, quien fue el mayor general que aportó Yaguajay a la última guerra del siglo XIX en Cuba.

En el municipio termina la Guerra del 95 el General en Jefe del Ejército Libertador, Máximo Gómez Báez, con una estancia en el territorio de más de cuatro meses y desde donde escribe la Proclama de Yaguajay y la de Narcisa, esta última el primer

documento donde explica lo que significaría para Cuba la ocupación por Estados Unidos. Ya en 1901 se inician en este territorio las primeras manifestaciones y huelgas obreras, las que se extienden hasta la década del treinta, lo cual nos confirma la fuerza y conciencia política alcanzada por el movimiento obrero en la zona.

En la década del Treinta del siglo XX tuvo lugar en Yaguajay un alzamiento contra Machado, liderado por Juan Blas Hernández, quien se mantuvo sobre las armas en toda la región central por espacio de casi un año y medio. Este acontecimiento solo terminó cuando, producto de un engaño, su jefe fue capturado y luego asesinado en el Castillo de Atarés en la capital del país.

En esa década se fundaron las primeras células del Partido Comunista de Cuba, que poco a poco se fueron fortaleciendo y ya en 1946 alcanza la Alcaldía Socialista de Yaguajay José Ruiz Rodríguez, uno de sus militantes, quien fue reelecto posteriormente para un segundo mandato como un caso único en el país, aunque tiempo después fue depuesto por decreto el 10 de marzo de 1952, con el golpe de estado del General Fulgencio Batista.

En la década del 50 las luchas revolucionarias continuaron en Yaguajay, ejemplo de ello fue la creación del Movimiento 26 de Julio en la zona, cuyas células se expandieron por todo el territorio. El fortalecimiento del Movimiento se expresó en las actividades clandestinas, la creación del campamento de Alicante de la guerrilla del Movimiento 26 de julio y el de Jobo Rosado perteneciente a la guerrilla del Partido Socialista Popular al mando del comandante Félix Torres.

El 7 de octubre de 1958 ocurrió un hecho notable, al producirse la llegada a territorio villareño, por Boquerones, de la Columna Invasora No. 2 "Antonio Maceo", bajo el mando del Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán, para dar cumplimiento al plan estratégico del Ejército Rebelde de extender la lucha guerrillera a todo el país. El 21 de diciembre de ese año tuvo lugar la histórica Batalla de Yaguajay que concluye con la derrota de las tropas de la tiranía en el Frente Norte, de esta forma con el triunfo del 1 de enero de 1959, al igual que todo el país, llegan al territorio todas las conquistas de la Revolución.

Todos estos acontecimientos históricos dejaron su impronta en la población yaguajajense y hoy constituyen elementos de importancia para cualquier acción destinada al desarrollo local, porque se traduce en valores de identidad y sentido de

pertenencia. Unido a esto existen en el municipio una amplia red de centros docentes desde el nivel primario hasta el universitario. El respeto a las más variadas tradiciones, creencias y manifestaciones religiosas, artísticas y culturales en general es igualmente un fuerte pilar para la identidad local.

Paradójicamente, a pesar de los logros alcanzados en la educación, la salud, el deporte y la cultura que sirven de fundamento para el desarrollo local, aún subsisten limitaciones y dificultades que como problemáticas obstaculizan la obtención de mejores resultados y deben ser resueltas de manera integral, pero cada entidad del territorio puede hacer su aporte si hace más pertinente y efectiva su gestión y la Empresa Pecuaria de Venegas está en condiciones, por su peso en la economía local, de contribuir desde su objeto social al desarrollo del municipio, pero para lograrlo se considera que la potencialidad de la participación de sus trabajadores debe desplegarse sustancialmente.

### **2.1.3. Características generales de la Empresa Pecuaria de Venegas**

La Empresa Pecuaria Venegas, en su estado actual, fue creada en el año 1987. Está situada en el norte de la provincia de Sancti Spíritus, municipio de Yaguajay, sus áreas van desde las llanuras costeras donde predominan suelos plásticos con malos drenajes y tendencias a la salinidad, hasta suelos ondulados en la porción sur con buenos escurrimientos, predominan suelos de categoría I, II y III. Abarca el territorio de 16 Consejos Populares del Municipio de Yaguajay.

La fuerza de trabajo está distribuida de la siguiente forma: el total de personal empleado es de 2 380 trabajadores, de ellos en áreas estatales hay 557 y en la no estatal: 1 823. Del total general 397 son mujeres. El promedio de permanencia de su personal en la entidad es de 18 años, lo que constituye una potencialidad no reconocida en toda su dimensión por la Empresa. Su actividad fundamental es el desarrollo de la ganadería vacuna, ganado ovino–caprino, equino, porcino y los cultivos varios. Su misión está concebida para la producción y comercialización de productos agropecuarios destinados a satisfacer la demanda de balances nacionales, el turismo, la población y sus trabajadores. (EPV, 2017)

Ocupa un área de 37 893.4 hectáreas (ha) de tierra dedicadas a la producción de leche, cría y ceba vacuna, de ellas pertenecen al sector estatal 11 008.4 ha, y al sector cooperativo: Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), con 13 869.1 ha,

Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) con 284.4ha y las Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS) tienen un área de 12 732.0 ha con 1 088 productores. Se han entregado un total de 2 762.5 ha por la Resolución 259 y la 300. Actualmente las áreas infestadas por marabú y aroma son de 1 778.0 ha, representada en un 29% del total de las áreas. El objetivo de la Empresa es implantar un sistema de explotación bovina más sostenible, para lograr aumentos en los pesos promedios en la ceba y la producción de leche con dietas basadas en pastos y forrajes. (EPV, 2016)

En la región, según criterios de Martínez-Fortún (1945), existen evidencias históricas de una rica tradición en la actividad pecuaria, pero los antecedentes inmediatos de la actual empresa son la Empresa Pecuaria Venegas, que fue creada en 1976 y fusionada en 1987 con la Empresa Pecuaria Yaguajay para cerrar el flujo zootécnico del municipio. Contaba en sus inicios con 14 lotes que pertenecían al sector estatal con una masa ganadera de 47 308 cabezas de ganado. El propósito de esa entidad era con tres actividades producción cría, producción de carne o ceba y producción de leche, cumplimentado en un flujo zootécnico que cerraba dentro de la empresa. La empresa ocupaba un área de 28 916.07 ha destinadas a la producción de leche, cría y ceba vacuna, así como también el desarrollo de algunos rebaños equinos, ovinos y caprinos. La Empresa Pecuaria Venegas actualmente está conformada por dos sectores uno estatal estructurado por 6 UEB, de las cuales 4 son de producciones: 1 es de producción de leche, 2 de doble propósito y 1 de producción de carne; las otras 2 de prestación de servicios (maquinaria y aseguramiento). El sector cooperativo conformado por 9 CCS, 1 CPA, y 8 UBPC tienen propósito de leche, cría, y ceba

En la actualidad la Empresa Pecuaria Venegas cuenta con 22 vaquerías típicas ubicadas en diferentes sectores: ocho en UEB y 14 en UBPC, se encuentran de forma general sin ordeño mecanizado, el acuartonamiento para vacas y terneros en las UEB está al 22% y no existiendo ninguno en las UBPC, cada una tiene una estructura compuesta por: una nave de maternidad, tres naves de sombra, y un bañadero con cepo, la situación constructiva de estas instalaciones se encuentran en mal estado la mayoría están sin techos.

Las tres vaquerías semirústicas están ubicadas en una UBPC cada una cuenta con una nave de ordeño mecanizado y acuartonamiento para vacas y terneros, los cuales no están en funcionamiento debido el estado crítico constructivo.

Dentro del total de las inversiones se incluye en el primer año el incremento o decrecimiento del capital de trabajo, se tienen en cuenta todos los recursos y medios necesarios para la recuperación de la actividad ganadera en un periodo de 15 años, dichas inversiones están previstas para ejecutar en los primeros 10 años, siendo los cinco primeros los de mayor volumen de acciones y adquisición de recursos.

Las inversiones se tuvieron en cuenta por componentes, donde la construcción y montaje se refiere a la recuperación de vaquerías típicas, recrias, centros de novillas y otras instalaciones, así como viales de acceso a unidades claves en el proceso productivo y la limpieza de lagunas y canales, además se invirtió en molinos a viento, termos, ordeños mecánicos, sistemas de riego y turbinas, maquinaria con implementos. El componente otros incluye entre otros, útiles y herramientas, partes y piezas de repuesto, neumáticos y otros materiales necesarios para la recuperación ganadera.

## **2.2. Metodología empleada en el diagnóstico de la participación en la Empresa Pecuaria de Venegas**

La complejidad que presenta la caracterización de la Empresa Pecuaria de Venegas demanda el empleo una metodología adecuada para cumplir allí los objetivos de esta investigación. La metodología utilizada en la investigación acerca de la potencialidad de la participación de los trabajadores para el fortalecimiento integral de esa entidad es la cualitativa. Se asume así porque permite a la investigadora ver el escenario y a las personas, devenidas en actores sociales, desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo en el contexto de su pasado y de las situaciones presentes en las que se hallan. Esta metodología es de gran utilidad para el análisis de los fenómenos complejos, para estudios de casos, para la descripción y estudio de unidades naturales como organizaciones y comunidades concretas. (Pérez, 1994).

La selección de la muestra usada es intencional y está conformada por 60 personas, seleccionadas por la autora, consideradas actores claves en la actividad empresarial a distintos niveles, que están distribuidas de la siguiente manera, los primeros 10 son miembros del consejo de dirección u realizan funciones de mando, 10 desempeñan roles en el movimiento sindical dentro de la entidad, 20 son obreros agrícolas vinculados a las UBPC, 10 son campesinos asociados a CCS y CPA y 10 desempeñan diferentes tareas relacionadas con los aseguramientos.

El trabajo encaminado a la captación de los datos empíricos empleados en este trabajo se realizó en el Empresa Pecuaria Venegas, en Yaguajay, de la provincia de Sancti Spíritus, por necesidades demandadas formalmente por la entidad. (Anexo No. 1) Esta tarea se realizó en el período comprendido entre los meses de octubre del 2015, hasta el primer trimestre del año 2017.

### **2.2.1. Resultados obtenidos en el diagnóstico sobre el estado de la participación en la Empresa Pecuaria de Venegas**

La estrategia metodológica usada en la investigación comprendió métodos y técnicas que constituyen las herramientas fundamentales de las cuales se valió la autora para la recogida de la información que necesitaba en correspondencia con los objetivos propuestos dentro de los diferentes momentos de la investigación.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se trazaron las siguientes tareas:

1. Elaboración del diseño teórico de la investigación.
2. Revisión bibliográfica para determinar los antecedentes teóricos sobre la potencialidad de la participación para el fortalecimiento integral de las Empresas.
3. Elaboración de los instrumentos para el análisis empírico del estado de la participación de los trabajadores en la Empresa Pecuaria Venegas.
4. Participación en diferentes actividades de la Empresa Pecuaria Venegas para captar informaciones relevantes relacionadas con el cumplimiento de los objetivos de la investigación a través de la observación participante.
5. Revisión de documentos generados por la Empresa Pecuaria Venegas para captar informaciones relevantes para la investigación.
6. Realización de entrevistas a jefes, funcionarios y trabajadores de la Empresa Pecuaria Venegas acerca del tema de la investigación.
7. Redacción del informe escrito de la investigación.

El proceso investigativo se desarrolló básicamente en tres etapas, lo que permitió una mejor organización del trabajo, facilitando el desarrollo de la memoria escrita como registro documental de la investigación realizada.

En la primera etapa se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica sobre los antecedentes del tema, buscando referentes teóricos tomando como fuentes a destacados autores que han desarrollado investigaciones afines.

En una segunda etapa, que no dejó de estar relacionada con la primera, se elaboraron los instrumentos para desarrollar los métodos empíricos, se escogió la muestra, se realizaron las primeras entrevistas, a partir de las cuáles se seleccionaron, se entrevistaron a otros informantes claves, se analizaron los documentos pertinentes, y se hizo efectiva la observación participante en un grupo de la Empresa Pecuaria Venegas y se procedió a analizar y sistematizar la información obtenida.

En la tercera etapa del proceso se realizó la reconstrucción definitiva del discurso teórico, es decir, se elaboró la memoria escrita de la investigación con todos los elementos propuestos en su diseño teórico, se presentaron los resultados obtenidos y las propuestas correctivas insertadas en un sistema de acciones en el Consejo de Dirección de la Empresa Pecuaria Venegas, para confrontarlos y evaluarlos colectivamente y se preparó todo el material para su defensa. En esta etapa se desarrollaron, por la autora de la investigación, acciones de asesoría con la finalidad de capacitar a los responsables de introducir los resultados obtenidos en la investigación en diferentes espacios.

En este caso se realizaron análisis de documentos, entrevistas semi-estandarizadas, observación participante, quedando demostrada su efectividad a través de los resultados obtenidos.

Las entrevistas fueron necesarias porque durante la investigación se evidenció la necesidad confrontar empíricamente la información obtenida con el criterio de diferentes actores. Se escogió la entrevista semiestandarizada, donde se combinan preguntas previamente elaboradas y estandarizadas con las formas no estandarizadas de abordar un tema o un aspecto de interés, se brinda la libertad y la flexibilidad para que el entrevistado lo desarrolle y a la vez, en el transcurso de la misma, se hacen las preguntas que el entrevistador entienda, para buscar, ampliar, o profundizar en la información deseada. (Ibarra Martí, 2001).

La investigadora tuvo la oportunidad de usar un protocolo abierto, que ofrece la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información sobre los temas deseados, siendo flexible y dinámica. (Hernández et al., 2006).

Este método permitió buscar informaciones relevantes sobre el tema de la investigación. Estas entrevistas se realizaron a informantes claves dentro de la entidad,

---

especialmente a personas que desempeñan roles de dirección y sindicales. (Anexo No. 2). Las informaciones conseguidas contribuyeron a la obtención de datos importantes que permiten elaborar una caracterización sobre el estado de la participación en la Empresa Pecuaria de Venegas. En las entrevistas se logró un diálogo correcto, en un ambiente de confianza entre la investigadora y los entrevistados que favoreció la búsqueda de datos empíricos relacionados con el problema. Se realizaron 30 entrevistas.

En las entrevistas aplicadas a esos dirigentes se obtuvieron resultados que son relevantes para los objetivos de esta investigación porque justifican el planteamiento de su problema científico. En algunos casos se plantea por parte de los entrevistados que sí se tienen en cuenta elementos referentes a la participación de los trabajadores, pero al profundizar en las interrogantes, ninguno de los casos entrevistados pudo responder correctamente las preguntas y solo se limitan a mencionar algunos aspectos acerca de la participación y sus potencialidades, solo cuando la autora de la investigación lograba profundizar en el diálogo, los entrevistados comenzaron a mostrar conocimientos aislados.

Se pudo constatar en el proceso de las entrevistas realizadas a obreros agrícolas vinculados, a campesinos y a trabajadores de los aseguramientos (Anexo No. 3) que existe una idea poco acertada de la participación, la mayoría cree que es estar y hacer, pocos de los entrevistados ven la importancia de la participación a partir de sus componente: información, reflexión y decisión.

Un elemento que se pudo apreciar es que en algunos casos imperaba la desconfianza, porque la investigadora forma parte del Consejo de Dirección de la Empresa y se considera que ese es uno de los obstáculos para lograr una comunicación más sincera y fluida. En ese caso la autora usó alternativas que no siempre le dieron el resultado esperado, lo que dilató el tiempo destinado a la obtención de información empírica. Por lo que se puede afirmar que no se le da toda la prioridad necesaria.

Más del 55 por ciento de los entrevistados considera que la participación de los trabajadores es insuficiente y que existen potencialidades para que pueda superarse en beneficio de la entidad y de su personal. Aunque se cuenta con abundante bibliografía para acercarse al dominio del tema, se hacen evidentes fisuras en la superación del personal de dirección y los líderes sindicales y campesinos, donde

prevalece la tendencia al verticalismo y a la subordinación mecánica, pero hay una gran coincidencia de criterios en que la mayoría del personal de la Empresa posee valores como laboriosidad, patriotismo, compañerismo, fidelidad, amistad, responsabilidad, sinceridad, solidaridad, honestidad, sentido de pertenecía y profesionalidad en el cumplimiento del trabajo, entre otros, que son potencialidades para fomentar la participación en la vida empresarial. Estos valores son visibles también en los documentos analizados.

En las entrevistas realizadas a miembros del Consejo de Dirección de la Empresa se aprecia que existe voluntad política para aprovechar todas las potencialidades de la participación de los trabajadores en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y de su cohesión interna y fortalecimiento constante, pero se constata desconocimiento a la hora de definir el concepto con claridad y es expresado de una manera asistencialista, evidenciando la fuerte tendencia a la verticalidad y la operatividad en el trabajo de dirección; también aflora que existe dificultad con la planificación, ejecución y control de actividades que promuevan la participación y todos coinciden en que no se explotan con creatividad y de manera integral todas las potencialidades que puede ofrecer la participación consciente de los trabajadores, mucho más allá de los marcos sindicales y de las posibilidades que brinda el convenio de trabajo. Los entrevistados coinciden en que planifican más actividades que las que controlan y ejecutan, alegando problemas en la planificación.

La observación participante, en las condiciones en que se desarrolló la investigación, resultó ser muy adecuada para visualizar el funcionamiento interno de la Empresa estudiada. La observación puede utilizarse en compañía de otros métodos y técnicas (las entrevistas, la encuesta y otras), lo cual permite una comparación de los resultados obtenidos por diferentes vías, que se complementan y permiten obtener una mayor precisión en la información recogida. (Ibarra-Martí, 2001).

Este método permite conocer, sin que medie una relación directa del investigador con los sujetos implicados, una aproximación al estado real de la problemática en cuestión. Brinda la posibilidad de conocer mediante la percepción visual, escenarios en profundidad y contrastar las informaciones obtenidas por medio de otras técnicas de investigación. Es necesario que la investigadora sea objetiva a la hora de utilizar esta

técnica, pues el instrumento de medición es la misma investigadora y de su veracidad dependen las interpretaciones del objeto de estudio en cuestión.

La observación participante debe ser realizada de forma consciente, sistemática y confiable, de forma tal que se cumpla el objetivo con que se realiza: obtener la información del objeto de la investigación tal y como se presenta en la realidad en la cual se inserta. Este método consiste en observar a las personas en el medio donde se desarrollan, permite percibir aquellos elementos y aspectos más significativos de su actividad y recopilar los datos pertinentes. (Hernández et al, 2006)

En el ejercicio de la observación participante, en diferentes actividades desarrolladas, relacionadas con las condiciones de la Empresa Pecuaria Venegas, del municipio de Yaguajay para aprovechar en su beneficio integral las potencialidades de la participación de sus trabajadores como proceso social cotidiano, también se pudo constatar la existencia de dificultades o insuficiencias internas que dificultan el despliegue exitoso de este proceso. Este método se empleó en un grupo de actividades en las que la autora de la investigación en su rol funcionaria de esa entidad, tuvo participación directa.

Los cuadros tienen que tener siempre presente la importancia de la participación de sus subordinados, para evitar prácticas de dirección que conviertan al otro en un objeto pasivo que recibe y cumple órdenes, es una urgencia en las condiciones nacionales en que desempeña el servicio a su cargo, emanadas del proceso de actualización del modelo económico y social cubano. Es necesario tener presente, en esas condiciones, que la relación jefe subordinado es esencialmente trabajo político, eso el Comandante en Jefe lo alertó, cuando señaló que:

*“A partir de la más profunda convicción de que tenemos la razón y defendemos lo más justo, lo más hermoso, lo más humano, discutir todo el tiempo que haya que discutir, explicar todas las veces que haya que explicar, enseñar, educar. No se puede hacer trabajo político en abstracto. Profundizar en los conocimientos, en las ideas, en lo que pasa aquí y en lo que pasa en el mundo. Ser francos, ser valientes, ser veraces”.*  
(Castro, 1989)

En las acciones de observación realizadas para valorar el tratamiento a la participación de los trabajadores, (Anexo No. 4), se pudo constatar que estos poseen solo un dominio elemental del tema, que se queda mucho en elementos discursivos, que existe una voluntad de hacer sentir bien a los trabajadores, pero las formas en que se realiza

son poco creativas y no se tiene en cuenta la esencialidad o componentes de la participación, porque se impone en todo momento una lógica que reproduce un liderazgo que explota la verticalidad y asume como ejercicio que las decisiones son de un grupo que está para eso y los demás son elementos que deben llevarlas a efecto.

El análisis de documentos posibilita reunir y recopilar informaciones variadas, contribuye a la realización de su análisis y permite su valoración para extraer los datos necesarios en función de los objetivos propuestos. Es una forma de indagación que abarca la revisión, selección, análisis, evaluación y reorganización de la información relativa al objeto de estudio.

Permite la sistematización y el acceso directo al conocimiento teórico acumulado sobre el tema de investigación y las categorías conceptuales abordadas. Se hizo con la finalidad de obtener información sobre el tema en cuestión; para esto se recurrió a la revisión minuciosa de libros, tesis y artículos, tanto de Internet, como de revistas y otras fuentes de información. Este proceso permitió enfocar de forma rigurosa la elaboración del marco teórico.

En el análisis de documentos realizado (Anexo No. 5), fueron revisados en el diagnóstico exploratorio documentos oficiales de la empresa como su estrategia y las actas de su Consejo de Dirección. Los documentos analizados reflejan hechos ocurridos entre los meses de enero de 2016, hasta el primer semestre del año 2017. En el abordaje empírico, se procedió a la consideración de documentos rectores de la actividad en la institución objeto de estudio. Este método se empleó para revisar. Asimismo en la pesquisa realizada se justifica la situación problémica. El uso del método permitió hacer importantes correcciones al diseño teórico y metodológico y a toda la planificación de la investigación.

Estudio de las actas del Consejo de Dirección de la Empresa Pecuaria Venegas. Yaguajay. Año 2016.

Acta No 1. Mes de enero: Se plantea el análisis del Programa Integral de atención al Capital Humano y dentro de él se aborda el cumplimiento de los Indicadores de Trabajo y Salario, los pronóstico de su cumplimiento y la evaluación de los Sistemas de Pagos. Dentro de los análisis se aprecian frases como "...cambiar la mentalidad, primero los jefes y después trasmitírselo a los obreros...En materia de recursos humanos nos falta mucho para avanzar, si producimos más aumentaremos el salario, esto debe ser una

vía de satisfacción de las necesidades...Esta empresa tiene posibilidad de seguir adelante". Se aprecia de que existe en el Consejo de Dirección una idea del aporte que pueden dar los trabajadores, pero no se evidencia que el estilo de dirección sea participativo, aunque la lectura del acta devela que en el análisis de los temas hay una diversidad de opiniones de los jefes, que no contienen las de sus subordinados, porque no se hace evidente.

Acta No 2. Mes de febrero: Es evaluado el comportamiento de los indicadores de trabajo y salario. Se insiste en discutir con los trabajadores el sistema de pago.

Acta No 4. Mes de abril: Dentro del seguimiento al Programa Integral de atención al Capital Humano, se valoró el cumplimiento trimestral de: los Indicadores de Trabajo y Salario; plan de Capacitación y programa de seguridad y salud de los trabajadores (programa de atención al hombre). También se incluyó el análisis de la propuesta de sistemas de pago para la aplicación de la resolución 6 del MTSS.

Acta No 5. Mes de mayo: Dentro del tema referido al Programa Integral de Capital Humano, es evaluado el comportamiento de los indicadores de trabajo y salario.

Acta No 6. Mes de junio: Programa Integral de atención al Capital Humano, se mantiene el análisis del cumplimiento de los Indicadores de Trabajo y Salario y se agrega una propuesta de las medidas del Plan de Atención al Hombre para los meses de vacaciones. Sobre esta última parte un directivo da a conocer las medidas que se proponen para los meses de vacaciones para la atención al hombre expresa dentro de ellas tenemos las siguientes:

- Viaje semanal a la playa u otros lugares de interés de los trabajadores.
- Organizar reservaciones en villas de Alojamiento.
- Declarar áreas protegidas
- Mantener el desarrollo de los Matutinos o vespertinos con los trabajadores, como vía de información y comunicación.
- Organizar viajes a monumentos y lugares de interés histórico.
- Garantizar la estabilización del transporte obrero como factor que constituye a la estabilidad del personal y la disciplina laboral.

El director plantea que a esto hay que darle seguimiento, es importante la atención al hombre; pero no se refleja en el acta si esta propuesta fue debatida y nadie explica como participaron los trabajadores en la conformación de la propuesta.

Acta No 7. Mes de julio: Programa Integral de atención al Capital Humano, se mantiene el análisis del cumplimiento de los Indicadores de Trabajo y Salario y se realiza el Balance semestral del pago por resultados según Resolución # 6.No se observa en el chequeo de acuerdo de la reunión anterior nada referente a la consecución de las acciones de atención a trabajadores durante las vacaciones aprobados en ese momento.

Acta no 8. Mes de agosto: Continúa el chequeo al cumplimiento de los Indicadores de Trabajo y Salario y se realiza una valoración del cumplimiento del plan de atención al hombre para los meses de verano. Programa Integral de atención al Capital Humano se siguió controlando a través del análisis del cumplimiento de los Indicadores de Trabajo y Salario, además se agregó el análisis de la propuesta de las medidas del Plan de Atención al Hombre para los meses de vacaciones donde se informa que:

- El salario devengado se ha mantenido estable y en algunos casos se ha incrementado a partir de la implementación de la resolución 6 del 2016 y básicamente, a incrementos de la productividad del trabajo.
- Se ha vendido productos alimenticios a los trabajadores, lo cual ha tenido considerable aceptación.
- El programa de viajes a la playa se ha venido cumpliendo de manera general, según lo previsto.
- Se le ha flexibilizado el horario de la tarde a aquellos trabajadores que así lo permiten.
- Se ha mejorado la atención a los trabajadores en jornadas prolongadas de trabajo, en los cierres del ejercicio económico y en otros.
- Se cambió el mobiliario al comedor de la Empresa, lográndose mayor confort y seguridad en el servicio.
- La entrega de medios y equipos de protección se ha comportado de manera estable y ha satisfecho la demanda prevista.

También se valoran insatisfacciones de la empresa con otros elementos como el estado de oficina y otras instalaciones, compra de ropa, entre otros elementos, todo lo cual constituye un esfuerzo loable, pero la interioridad de la participación sigue ausente en los análisis como categoría.

Acta no 9. Mes de septiembre: Se mantiene el chequeo al Programa Integral de atención al Capital Humano y de él la valoración sobre el cumplimiento de los Indicadores de Trabajo y Salario, además se analiza el cumplimiento del plan de capacitación en materia de Seguridad y Salud del Trabajo, se evalúo también la capacitación y el adiestramiento de técnicos de nivel superior.

Acta no.10. Mes de octubre: Continúa la valoración del Programa Integral de atención al Capital Humano, con el análisis mensual del cumplimiento de los Indicadores de Trabajo y Salario, agregándole la evaluación y control trimestral de los sistemas de pago. Esta es la única acta revisada donde se explica la necesidad de la participación de los trabajadores cuando en un momento de la reunión en el análisis de un tema sensible, como el cumplimiento del plan de producción se dice.

"Erasmus<sup>16</sup> plantea que somos una empresa que tenemos que cumplir, no se puede dejar imponer los planes, no lo podemos permitir y tiene que discutirse a todos los niveles, el plan empieza con la discusión en físico".

"Meneses<sup>17</sup> expresa que nosotros tenemos que inyectarnos energía real incluyendo a nuestros trabajadores, tenemos que hacer las asambleas y explicarles a nuestros trabajadores que tienen que producir, tenemos que revisar cuantos trabajadores tenemos en cada lugar, cada centro de costo tiene que preocuparse de los que tienen que producir para poder ganar". De este modo la investigadora deduce que los principales directivos de la entidad tienen conciencia de la potencialidad que representa la participación de los trabajadores, en la actividad empresarial, que en ningún modo reduce la autoridad instituida, sino que la fortalece. Lo que se evidencia es que siempre termina por imponerse el estilo que privilegia la práctica asistencialista y verticalista y no se profundiza en lo anterior, que puede ser mucho más ventajoso para la empresa.

Estudio de las actas del Consejo de Dirección de la Empresa Pecuaria Venegas. Yaguajay. Primer semestre del año 2017

Acta No.1 Mes de enero: En el análisis de Capital Humano se trató:

- Cumplimiento de los Indicadores de Trabajo y Salario.
- Evaluación de los Sistemas de Pagos.
- Aprobación de la plantilla de cargos para el 2017

---

<sup>16</sup> Erasmo Bofill Salazar. Director Contable Financiero de la EPV.

<sup>17</sup> Juan Manuel Meneses Concepción, Director General de la EPV.

- Análisis y aprobación del plan de estudio de organización del trabajo para el año 2017.

En otro punto del acta hay elementos asociados a los valores, pero su tratamiento en la reunión no conduce al tema de la participación de los trabajadores, se mantiene en elementos generales y discursivos.

Acta No.2 Mes de febrero: En el análisis de Capital Humano se analizó dentro del Programa Integral de atención al Capital Humano, el comportamiento de los Indicadores de Trabajo y Salario.

Acta No 3. Mes de marzo: Se realiza un análisis de los resultados del pago por la Resolución 6 de 2016 de MTSS.

Acta No 4. Mes de abril: Se analizó el cumplimiento trimestral de los Indicadores de Trabajo y Salario, el plan de Capacitación y el programa de seguridad y salud de los trabajadores (programa de atención al hombre). En el análisis hay un directivo que afirma: "...esto ocurre porque nos cuesta trabajo realizar el cómo, las UEB hacer el qué y los que dirigen que somos seis, somos los que decidimos, hay que hacer las cosas con pensamiento estratégico". Esta frase explica por si sola la profundidad de la tendencia verticalista del estilo de dirección y como no se conocen los elementos básicos que integran la participación, que no desconocen el principio de la autoridad, pero que establecen como pasos elementales la información, el diálogo y la codecisión.

Acta No 5. Mes de mayo: Dentro del tema referido al Programa Integral de Capital Humano, es evaluado el comportamiento de los indicadores de trabajo y salario.

En el estudio de las actas es una constante el tema de los recursos humanos, allí se apreció el valor que se da en la entidad a la responsabilidad de los jefes directos, los dirigentes de las organizaciones de base del PCC y el Sindicato en lo relacionado con la atención a los trabajadores, teniendo en cuenta que: "La atención al hombre, cosa muy importante. El hombre lo que no hace por dinero es capaz de hacerlo por un gesto amable; por un gesto amable un hombre es capaz hasta de dar su vida..." (Castro, 1989).

Ese tema posee un alto valor para la entidad, pero se aprecia que la manera en que se hace no posibilita el involucramiento activo, porque se basa fundamentalmente en una práctica asistencialista, basada en lograr determinadas condiciones materiales para el desempeño del trabajo, que por las condiciones económicas nunca llegan a ser

óptimas, desaprovechando el uso de herramientas gerenciales que incidan en el fomento de la participación.

En el análisis de la Estrategia de trabajo de la Empresa (EPV, 2016, 2017) se reconoce como debilidades o amenazas que existe falta de motivación de trabajadores, productores, técnicos y directivos, déficit de personal idóneo y comprometido con la actividad, deficiente extensionismo de nuevas tecnologías, capacitación y buenas prácticas de producción, deficiente análisis económico-financiero y su proyección, poca percepción de los riesgos, deficiencias en el seguimiento al proceso de control interno, insuficiente Sistema de Gestión de la Calidad, limitación de la capacidad de explotación de las instalaciones típicas y áreas forrajeras, débil explotación de las fábricas de pienso criollo, no se cumple el flujo zootécnico, débil preparación para enfrentar el proceso inversionista y los mantenimientos constructivos en cada nivel, entre otros, que de una forma u otra están relacionadas con aristas de la participación.

La dirección de la Empresa reconoce en su estrategia (EPV, 2016, 2017) que poseen fortalezas y oportunidades elementos que pueden potenciar la participación responsable como proceso social, entre ellas se destacan: contar con dos institutos con capacidad profesional y vínculos con otras instituciones, así como el apoyo del ICA, Indio Hatuey, universidades y otras instituciones científicas, poseer en la entidad colectivos de trabajadores con cultura ganadera, contar con unidades productivas que son paradigmas para el trabajo ganadero.

Se aprecia la presencia de trabajadores con capacidad de innovación, disponer de un parque de ferias agropecuarias como espacio de socialización y de recreación de los ganaderos, la pertenencia de la entidad a organizaciones profesionales como la ACPA y ACTAF, poseer en la plantilla a 41 técnicos y nueve especialistas de nivel superior en las especialidades pecuarias, veterinarias, mecanización, entre otras, poseer un equipo de dirección con pensamiento renovador, ideas, deseos y que trabaja por descubrir la mejor manera de construir la visión, existencia de un trabajo precedente y con actual renovación, diseñado por el Comandante en Jefe para la Ganadería, la pertenencia a una red informática bien diseñada y administrada, vínculos con organismos políticos, sociales y demás organizaciones, el proceso de actualización del modelo económico cubano con la implementación de los lineamientos del Sexto Congreso del PCC, política salarial que beneficia a los trabajadores a partir de la aprobación de la

Resolución 17/2014, entre otros, que son potencialidades para fortalecer la participación de los trabajadores en la vida integral de la Empresa.

La principal diferencia entre la información recogida desde la empresa y desde los trabajadores, es el carácter más vivencial del discurso de los trabajadores, donde no se encuentran definiciones a priori en materia de participación. En general, el desarrollo de cada una de las dimensiones la abordan haciendo referencia a la práctica de la relación laboral al interior de la empresa y a sus visiones de la gestión de la entidad en la aplicación de determinadas políticas internas.

En caso estudiado, hay una ausencia de participación de los trabajadores en la formulación de temas, ámbitos y políticas, aun cuando la empresa asume como necesaria su participación en cuanto a la construcción o adopción de una cultura organizacional, pero cuando esta participación se concreta, no pasa de ser solamente consultiva: entrevistas directas a los trabajadores, reuniones entre jefaturas y sindicatos, los ejecutivos afirman valorar aspectos tales como el clima laboral de la empresa y la comunicación constante con los trabajadores.

En el marco del clima laboral, atribuyen importancia al trato de los trabajadores, la participación sindical, el desarrollo profesional y las condiciones de empleo y trabajo. Y en el campo de la comunicación interna, asignan relevancia a los medios (de diverso tipo) que promueven una visión de empresa y que permiten construir una relación fluida con los trabajadores, en la solución de sus inquietudes y problemas.

La buena información de los trabajadores es vista como factor positivo en la construcción de un clima laboral adecuado al funcionamiento armónico de la empresa, en tanto permite eliminar desconfianzas entre los distintos niveles de la organización

Las entrevistas realizadas como parte del estudio, permiten abundar en este tema y precisar distintas formas para relacionarse de los planos ejecutivos con los trabajadores. Se pueden apreciar a lo menos tres niveles, cruzados fundamentalmente por el grado de acercamiento o trabajo conjunto alcanzado entre las partes. Consideran que los trabajadores están comprometidos con la cultura de la empresa, cuando comparten la visión de empresa que la dirección sustenta. De igual forma, ello favorecería la existencia de un clima laboral acorde con esa imagen de empresa que se busca construir.

Las acciones de capacitación son vistas, en general, como una necesidad de la empresa, como un instrumento que permite su adaptación a los requerimientos actuales de un mercado cada vez más competitivo. En este sentido, los procesos productivos son vistos como un campo influenciado por criterios técnicos en la realización de tareas especializadas, sobre todo de aquéllos que incorporan el manejo de nueva tecnología.

Con el desarrollo de las acciones de capacitación se pretende avanzar en la consolidación de procesos productivos más eficientes, dado lo cual, el cambio en la utilización de maquinaria o tecnología también tiene su correlato en la definición de un nuevo tipo de trabajador. Al involucrarlo en este cambio, se requiere que desarrolle sus capacidades técnicas, pero también que logre motivación personal, que se sienta parte de ese proceso y acepte las condiciones. Las instancias de diálogo que establece la dirección con los trabajadores están, en gran medida, determinadas por la forma en que la empresa organiza sus procesos productivos y la forma en que aplica modalidades modernas de relaciones laborales, que conlleva mayor información de los trabajadores y su mayor involucramiento, participación y responsabilidad en los procesos.

### **2.3. Plan de acciones para desplegar la potencialidad de la participación hacia el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas**

Para comprender la esencia del plan de acciones propuesto se debe tener claro en primer lugar que este posee un funcionamiento en sistema. Por esta razón aquí se asume como sistema un conjunto de actividades o acciones interrelacionadas, interactuantes e interdependientes entre sí en función de un fin. En este caso el objetivo a cumplir por el plan es desplegar la potencialidad de la participación hacia el fortalecimiento integral de una empresa pecuaria.

La conexión entre esas actividades o acciones constituye un factor esencial y orgánico, por lo que cualquier modificación en uno de ellas suscita necesariamente una u otra modificación en las demás y frecuentemente en todo el sistema propuesto. En esto radicará la lógica para el análisis de su funcionamiento. Así, el plan de acciones propuesto resulta en sí una unidad dialéctica, cuyos elementos son inseparables.

Por sus características el plan de acciones propuesto responde a rasgos cualitativos como la intencionalidad, al estar dirigido a desplegar la potencialidad de la participación

hacia el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas. Asimismo, se distingue por su grado de terminación al contemplar componentes opcionales y obligatorios. También por su capacidad referencial, pues tiene en consideración la dependencia respecto al contexto y las condiciones del sistema social en que se inserta. El sistema de acciones posee, asimismo, cualitativamente la capacidad de ser flexible, debido a la posibilidad de hacer los cambios y ajustes que requiera. Ello responde a su poder de aplicabilidad y generalización a otros contextos.

Objetivo General del sistema de acciones: Contribuir al reconocimiento y despliegue la potencialidad de la participación para el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas.

Objetivo No. 1: Evaluar en el Consejo de Dirección de la EPV los resultados del diagnóstico obtenido sobre la potencialidad de la participación para el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas.

Acción: Presentación y evaluación de los resultados del diagnóstico en el Consejo de Dirección de la EPV del Municipio de Yaguajay.

Responsable: Director Capital Humano e investigadora.

Participantes: Consejo de Dirección de la EPV Municipio de Yaguajay.

Fecha de Cumplimiento: Julio/2017.

Forma de evaluación: Observación participante, análisis de documentos y entrevistas.

Objetivo No. 2: Fortalecer las capacidades en el uso de métodos de dirección participativa en la EPV del Municipio de Yaguajay.

Acciones:

1. Capacitar a todos los cuadros, funcionarios y trabajadores en general en las formas y técnicas de la participación.
2. Hacer uso de las facultades otorgadas a los directores de las U.E.B. para el desarrollo de la participación.
3. Continuar impartiendo cursos con la visión y objetivos trazados por la empresa cuyos temas estén dirigidos a la Dirección por objetivos, Planeación estratégica, Participación, responsabilidad organizacional, sistemas de capacitación, entre otros.
4. Crear un sistema de comunicación eficaz incluyendo una circulación multidireccional de la comunicación: ascendente, descendente, horizontal y transversal a todos los niveles en la EPV.

5. Discutir los objetivos a alcanzar, los planes de negocios y presupuestos para cada área de trabajo con la mayor participación y transparencia posible.
6. Definir un presupuesto que respalde las acciones de este plan.

Responsable: Consejo de Dirección

Participantes: Investigador, Miembros del Consejo de Dirección asignado a cada acción, CUM.

Fecha de Cumplimiento: Diciembre /2017.

Forma de evaluación: Observación participante, entrevistas, revisión de documentos y encuestas.

Objetivo No. 3: Fortalecer las capacidades de las estructuras de dirección de la de la Empresa Pecuaria Venegas para promover la participación integral de los trabajadores en la entidad.

Acción: Entrenamiento metodológico conjunto para desplegar la potencialidad de la participación para el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas.

Responsable: Director Capital Humano, investigadora y CUM Yaguajay

Participantes: de la Empresa Pecuaria Venegas.

Fecha de Cumplimiento: Semestral.

Forma de evaluación: Observación participante, entrevistas, revisión de documentos.

Objetivo No. 4: Lograr la participación de los trabajadores en la solución de los problemas, obtener o propiciar sus iniciativas y compromisos referentes al cumplimiento y mejoramiento de la calidad de la producción, los servicios y la gestión administrativa

Acciones:

1. Creación y funcionamiento de los Comités de calidad en cada U.E.B. y en la Empresa.
2. Organización y celebración de activos de la ANIR y las BTJ, así como el Forum de Base de Ciencia y Técnica.
3. Elaboración conjunta con los trabajadores del banco de problemas de la empresa y U.E.B. y los planes de generalización de las innovaciones y racionalizaciones.

4. Elaboración de los objetivos de trabajo y su control de acuerdo a las orientaciones recibidas de instancias superiores junto a los criterios emanados de la participación de los trabajadores.
5. Fortalecer la preparación y jerarquización en el sistema de trabajo de la EPV de las asambleas por la eficiencia económica, donde los trabajadores podrán hacer sugerencias, proposiciones que contribuyan al incremento de la producción, la productividad, la mejora constante de la calidad, la disminución de los costos, etc.
6. Invitar (como práctica cotidiana) a los trabajadores destacados y con experiencia al Consejo Técnico Asesor de la EPV, de manera que puedan aportar ideas y sugerencias.
7. Instrumentar en el Comité de control la participación de los trabajadores de las áreas que presentan dificultades, con el fin de aportar ideas que puedan dar solución a los problemas.
8. Invitación (como método de trabajo regular) a trabajadores destacados y de reconocido prestigio y especialistas (en dependencia del tema a tratar) al Consejo de dirección, para que contribuyan con sus criterios y experiencias a enriquecer el tema asunto de análisis.

Responsables: Consejo de Dirección y Sindicato

Participantes: Consejo de Dirección Ampliado EPV en Yaguajay y trabajadores.

Fecha de Cumplimiento: Mensual. (Según correspondan las actividades en los planes de la entidad)

Forma de evaluación: Observación participante, revisión de documentos y entrevistas.

Objetivo No. 5: Incrementar la atención integral a los jóvenes que laboran en la EPV de Yaguajay.

Acciones:

1. Crear un sistema de atención integral para los jóvenes que laboran en la EPV de Yaguajay.
2. Fomentar espacios de intercambio y capacitación con los jóvenes.

Responsables: Consejo de Dirección y Sindicato.

Participantes: Personas seleccionadas como tutores de jóvenes.

Fecha de Cumplimiento: Semestral.

Forma de evaluación: Observación participante y análisis de documentos donde están registradas las incidencias.

Objetivo No. 6: Documentar las memorias e historias de vida de cuadros y trabajadores más destacados en la historia de la EPV. Acciones:

1. Convocar concursos sobre la historia de la ganadería en Yaguajay con participación abierta.
2. Publicación de monografías y ensayos en diferentes formatos en medios de difusión masiva que documenten la historia y anécdotas de los cuadros y trabajadores más destacados en la historia de la ganadería en Yaguajay.

Responsables: Consejo de Dirección

Participantes: Participación abierta.

Fecha de Cumplimiento: Anual.

Forma de evaluación: Revisión de documentos.

Objetivo No. 7: Fortalecer la dimensión ética y el compromiso social en la vida cotidiana de los cuadros y trabajadores de la EPV.

Acción: Taller metodológico: “El Código de ética de los cuadros y las relaciones humanas dentro de la empresa socialista en Cuba”.

Responsables: Director Capital Humano, investigadora y CUM Yaguajay.

Participantes: Toda la estructura de Dirección de la EPV en Yaguajay, cuadros sindicales.

Fecha de Cumplimiento: Semestral.

Forma de evaluación: Memorias de los talleres, Observación participante y evaluación de impacto a través de las incidencias en la opinión de los trabajadores.

Objetivo No. 8: Incentivar la orientación vocacional en los niños y jóvenes del municipio hacia las labores y especialidades agropecuarias.

Acciones:

1. Realizar concursos para promover los valores y el papel de los trabajadores agropecuarios en la sociedad con la participación de niños y jóvenes.
2. Organizar círculos de interés en las escuelas primarias y de enseñanza media del municipio sobre las actividades de la EPV.

Responsables: Director Técnica y Desarrollo, investigadora, CUM Yaguajay y funcionarios de Educación.

Participantes: Pioneros, jóvenes y monitores de los Círculos de Interés.

Fecha de Cumplimiento: Anual.

Forma de evaluación: Entrevista, observación participante, memorias de los círculos de interés y evaluación de impacto a través de encuestas.

Objetivo No. 9: Fortalecer el conocimiento de los trabajadores de la EPV, junto a sus familiares acerca de la historia y la cultura local del municipio de Yaguajay.

Acción: Elaborar un sistema de visitas e intercambios a lugares históricos, de interés social y de relaciones con las instituciones culturales y personalidades de la cultura del municipio y la provincia.

Responsables: Director Capital Humano, investigadora y Sindicato

Participantes: Personal seleccionado para cada actividad.

Fecha de Cumplimiento: Anual

Forma de evaluación: Revisión de documentos, observación participante, entrevistas.

Objetivo No. 10: Incrementar la cultura general integral de los trabajadores y cuadros de la EPV y de sus familiares.

Acción: Conversatorios. (Sobre temas diversos, de acuerdo a necesidades específicas de cada colectivo.

Responsables: Director Capital Humano, investigadora y Sindicato.

Participantes: Especialistas del Museo Municipal, Metodólogos de la Casa de la Cultura y Gestores Comunitarios, Profesores universitarios. Unión Nacional de Historiadores de Cuba en el municipio.

Fecha de Cumplimiento: semestral.

Forma de evaluación: Documentación correspondiente, observación participante y evaluación de impacto a través de encuestas y entrevistas.

Objetivo No. 11. Incrementar el nivel de estética ganadera de los trabajadores y cuadros de la EPV a través de la promoción de la lectura y otras expresiones culturales locales.

Acción: Proyecto Sociocultural “Ambiente ganadero”.

Responsable: Sindicato, Director Capital Humano, investigadora.

Participantes: Direcciones Municipales de Cultura y Educación, Especialistas de la EPV

Fecha de Cumplimiento: Trimestral

Forma de evaluación: Análisis de documentos, observación participante.

### 2.3.1. Evaluación general del sistema de acciones

Objetivo: Valoración consecutiva del estado de cumplimiento del plan de acciones para desplegar la potencialidad de la participación hacia el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas.

Para la evaluación general del sistema se usarán como métodos la entrevista, el análisis de documentos, observación participante y si es necesario se aplicarán encuestas. Se concibe la evaluación como espacio de apropiación social por los responsables y participantes en cuanto a la medición de la sostenibilidad de los resultados, esta evaluación tiene un carácter cuantitativo o cualitativo, de acuerdo a las características de cada acción, que en ambos casos se combinan para lograr medir el impacto transformador de la realidad objeto de intervención (evaluación de impacto) y el cumplimiento parcial o completo de los objetivos propuestos en las acciones de intervención (evaluación de eficacia).

Por esas razones se consideró necesario proponer la evaluación de manera gradual, con frecuencia semestral en el Consejo de Dirección y que este, por sus facultades, determine cómo se evaluará en los diferentes niveles implicados en el plan dentro de la EPV.<sup>18</sup>

### 2.3.2. Valoración de la propuesta mediante el criterio de especialistas

Como especialistas fueron seleccionados nueve profesionales con conocimientos y experiencia acerca del campo investigado. Se contó con el criterio en este grupo de siete doctores en ciencia y dos másteres que especialistas con investigaciones sobre desarrollo local, gestión del conocimiento, trabajo comunitario, la participación social y otros temas relacionados con las categorías centrales de esta investigación. Del total de especialistas consultados cinco son miembros de la Red Gestión Universitaria del Conocimiento para la Innovación y el Desarrollo (GUCID) y de ellos cuatro pertenecen a su Grupo de Expertos. Todos ejercen la docencia y dos son profesores auxiliares y siete son titulares. (Anexo No. 6)

Se sometió a consideración de cada uno de ellos una versión inicial del plan de acciones que se propuso en la investigación y una encuesta (Anexo No. 7) que

---

<sup>18</sup> Nota: Se considera necesario, por el marcado carácter político e ideológico del Plan de Acciones propuesto, sugerir que en el caso de las organizaciones de base del Partido Comunista de Cuba y la Unión de Jóvenes Comunistas se creen comisiones, desde cada plan de trabajo trimestral, para asegurar la evaluación integral del Plan de Acciones. (N del A.)

respondieron, con indicadores a valorar y con un último punto en que se les invitó a que realizaran las críticas o sugerencias que consideraran oportunas y opinaran sobre los aspectos que creyeran pertinentes referidos al plan de acciones puesto a su consideración.

De los ocho especialistas consultados, seis puntuaron alto en los indicadores 1; 2; 5; 6 y 8. Tres especialistas puntuaron medio en los indicadores del 3; 4 y 7, mientras que cuatro de ellos puntuaron todos los indicadores en alto y coincidieron en considerar que la propuesta era coherente con las necesidades para desplegar la potencialidad de la participación en el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas.

También se señalaron limitaciones y se hicieron sugerencias para el perfeccionamiento de la propuesta, las que se tomaron en cuenta para su rectificación e incorporación en la versión definitiva del plan. Como limitaciones fueron señaladas las siguientes:

- Poco reconocimiento de lo que significa potencialidad de la participación tanto en los directivos como en la masa de trabajadores y técnicos de la empresa donde se aprecia un predominio de métodos de dirección unidireccionales y asistencialistas.
- Insuficiente apreciación por los decisores de la entidad sobre el papel que puede desempeñar el despliegue de la potencialidad de la participación para la mejora integral de la gestión empresarial y elevar los principales indicadores económicos así como la reducción sustantiva de delitos o actitudes negligentes en el manejo de los recursos.
- Se considera insistir en la dimensión pedagógica dentro del plan, para el fortalecimiento de las capacidades de todo el personal de la empresa y crear condiciones más propicias para incentivar los espacios colectivos y el diálogo de saberes.

Los resultados de la encuesta con las opiniones de los especialistas aparecen reflejados en la Tabla 1.

Indicador	Alto	Medio	Bajo
1.- Correspondencia de la propuesta con la necesidad de desplegar la potencialidad de la participación para el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas.	9		
2.- La propuesta contribuirá a desplegar la potencialidad de la participación para el fortalecimiento integral de la Empresa	9		

Pecuaría Venegas.			
3.- Rigor científico de las acciones contenidas en el sistema de actividades.	7	1	
4.- Lenguaje científico utilizado en el sistema de actividades.	7	1	
5.- Las acciones son coherentes con las necesidades de la Empresa Pecuaría Venegas	9		
6.- Coherencia interna de la propuesta con las posibilidades Empresa Pecuaría Venegas.	9		
7.- Existencia de condiciones objetivas para la aplicación de la propuesta.	7	1	
8.- Factibilidad de aplicación de la propuesta	9		

*(Elaboración propia)*

### **Conclusiones parciales.**

El análisis del resultado de la aplicación de los métodos empíricos permite determinar que las dificultades que se enuncian a continuación tienen el peso fundamental entre las que afectan a la participación de manera integral en la vida de la EPV:

No hay alusión alguna en los documentos estudiados a la palabra participación referida a los trabajadores, su esencia es sustituida por otros criterios como recursos humanos, capital humano o atención al hombre, en todos los casos se aprecian criterios economicistas y asistencialistas. Es importante reconocer que en los mismos documentos se constatan elementos que constituyen potencialidades para promover de manera cotidiana la participación de los trabajadores en todas las actividades de la empresa.

En la planificación de las acciones empresariales encaminadas a promover la participación de los trabajadores se aprecia baja creatividad, poca o ninguna consulta real con ellos y no se emplea el diagnóstico de manera coherente.

La metodología aplicada para la realización del diagnóstico permitió detectar las principales limitaciones que impiden aprovechar las potencialidades de la participación de los trabajadores en la EPV y conocer sus causas, que en su inmensa mayoría son de índole subjetiva. De esa forma queda, en lo fundamental, establecida esa potencialidad. El plan de acciones que se propone está dirigido a trabajar en la eliminación de esas causas que impiden su despliegue, pero para eso se necesita motivación, capacitación y sobre todo creatividad.

**CONCLUSIONES**

La revisión de antecedentes teóricos permite afirmar que el capital humano, la participación de los trabajadores y la llamada responsabilidad social empresarial son unos conceptos polisémicos, su definición es funcional a los intereses dominantes de un país o a la afiliación política de un grupo determinado; no es un concepto neutral y se refieren a procesos sociales. En ese sentido su estudio y aplicación no pueden ser dictados desde posiciones economicistas, sino desde una orientación que asuma su complejidad y lo ponga en manos de los actores sociales que demandan la investigación debidamente fundamentado. Por esas razones se considera que la instrumentación de estos resultados es recomendable un acompañamiento académico constante y comprometido.

La investigación teórica realizada permite, con las salvedades inicialmente planteadas, justificar el problema científico y validar la hipótesis en el campo teórico, porque los análisis de los referentes consultados, aunque exponen ideas producidas en contextos diversos, inciden es que es posible y recomendable desplegar la potencialidad de la participación en una empresa y posibilitó el necesario posicionamiento teórico para acometer la constatación empírica. La investigación realizada permitió conocer el estado actual de la participación en las condiciones del funcionamiento cotidiano de la Empresa Pecuaria Venegas, en el municipio de Yaguajay y permitió identificar y reconocer las potencialidades y los obstáculos que impiden su despliegue.

Se determinó que existen condiciones para que la participación de los trabajadores asumida por los actores implicados en la dirección y en otras posiciones dentro de la Empresa, pueda contribuir al fortalecimiento integral de esa entidad si se toman en cuenta, algunos rasgos del municipio: como sus tradiciones, su cultura, su geografía y el sistema de instituciones culturales locales, más las capacidades de su sistema educacional, tanto en la enseñanza general, que pueden aprovecharse para fortalecer la preparación integral de los trabajadores.

Las causas de los problemas en este campo de estudio, están determinadas, en lo fundamental, por factores subjetivos, relacionados con limitaciones internas que pueden ser superadas. El sistema de acciones propuesto tiene en cuenta, para su realización exitosa, todos los elementos anteriores y fue validado por los criterios de los especialistas consultados.

### RECOMENDACIONES

1. Recomendar al Consejo de Dirección de la EPV del Municipio de Yaguajay:
  - a) Desarrollar sesiones de estudio sobre los materiales que ofrece esta tesis para la preparación del personal a su cargo y en especial para valorar las limitaciones relacionadas con el despliegue de la potencialidad de la participación de sus trabajadores con el objetivo de superarlas a partir de su análisis crítico.
  - b) Realizar en cada entidad subordinada al EPV estudios dirigidos a profundizar en cada caso los resultados de esta investigación y las consecuencias que tienen para el cumplimiento de sus tareas.
2. Recomendar al Centro Universitario Municipal de Yaguajay:
  - a) Valorar la posibilidad de realizar investigaciones similares a esta en otras entidades del territorio.
  - b) Fomentar el estudio crítico de los resultados de esta tesis a través de cursos de postgrado u otras formas de capacitación con cuadros del Gobierno, de empresas ubicadas en el municipio, dirigentes de las organizaciones partidistas y sindicales, entre otros.
  - c) Acompañar y asesorar a la dirección de la EPV en la aplicación de los resultados de esta investigación.
3. Recomendar Consejo de la Administración Municipal del municipio de Yaguajay que asuma estos resultados para capacitar, con la colaboración del CUM a sus miembros, para aprovechar las potencialidades que tiene la participación social para mejorar los resultados de cada entidad y fortalecer los procesos de desarrollo local.

## Bibliografía

- Albalade, J. (2001). *Las restricciones a la participación de los trabajadores en las organizaciones empresariales*. [Consultado el 26 de febrero de 2017]. Disponible en: <https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n65/02102862n65p81.pdf>
- Alhama, R. (2008). *Capital humano. Autorrealización y reconocimiento social*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Alonso, J., Riera, C., y Rivero, R. (2013). *Los fundamentos del autodesarrollo comunitario*. Centro de estudios Comunitarios. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Ávila de Lima, J., Almeida Maia, P., Menezes, M. A., y Santos, E. (2016). *Redes sociais e conflito organizacional*. REDES. Revista hispana para el análisis de redes sociales. Vol.27, #1, pp.129-143  
<http://revistes.uab.cat/redes/article/view/v27-n1-lima-maia-menezes-santos/591-pdf-pt>
- Baltera, P., Díaz, E., y Dussert, P. (2005). *Responsabilidad social empresarial alcances y potencialidades en materia laboral*. Cuaderno de investigación N° 25. Departamento de Estudios Dirección del Trabajo. Santiago de Chile, diciembre. [Consultado el 12 de mayo de 2017] Disponible en:  
[http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984_recurso_1.pdf)
- Barrera, E., Malagón, J., y Sarasola, J. (2014). *El papel de la empresa en la preparación a la jubilación*. Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración. No. 76. pp. 15-38. Universidad Pablo de Olavide. Sevilla. España. [Consultado el 22 de marzo de 2017]. Disponible en:  
<http://www.empleo.gob.es/es/publica/pubelectronicas/revnumeros/76/est01.pdf>
- Billikopf, G. (2006). *La participación y delegación*. [Consultado el 5 de febrero de 2017]. Disponible en: <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/10s.htm>
- Bofill Vega, S. (2010). *Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay*. (Tesis Doctoral). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” Facultad de Ingeniería Industrial.
- Borroto Escuela, D. (2017). *Revalorización del patrimonio industrial azucarero de Yaguajay para el desarrollo del turismo cultural*. (Tesis de Maestría). Universidad de Sancti Spíritus. “José Martí Pérez”. Centro Universitario Municipal Yaguajay.

- Braverman, H. (1987). *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. Editorial Nuestro Tiempo. S.A. México. DF. [Consultado el 12 de enero de 2017]. Disponible en:  
<https://trabajosociedadagronomia.files.wordpress.com/2017/04/1.pdf>
- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Burt, R., Kilduff, M., y Tasselli, S. (2013). *Social network analysis: Foundations and frontiers on advantage*. *Annual Review of Psychology*, 64, 527-547. [Consultado el 12 de abril de 2017]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143828>
- Caballero, M. T. (2005). *La comunidad. Aspectos conceptuales*. In C. N. Hernández (Ed.), *Trabajo Comunitario. Selección de Lecturas* (pp. 167-170). La Habana: Caminos.
- Calvo, P. (2010). La Participación Dialógica como Herramienta de Gestión Responsable”, en M. Á. Arráez y P. Francés (ed.): *Ética y Responsabilidad ante la Crisis* (Granada, Ed. Sinder S.C), pp. 261-282. [Consultado el 12 de junio de 2017]. Disponible en:  
<http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31741762>
- Cardozo- Brum, M. (2017). *Las empresas y su responsabilidad en el campo social*. [Consultado el 23 de marzo de 2017]. *Economía, Sociedad y Territorio*, Vol. XVII, núm. 54, (mayo-agosto). México.
- Castillo, J. (1987). *La democracia industrial: paradojas del poder en las organizaciones formales*. *Revista Sistema*. Madrid, 73.
- Castillo-Arzola, N. (2017). *Relaciones sociales entre actores gubernamentales en el desarrollo del municipio de Florencia* (Tesis Doctoral) Centro de Estudios Comunitarios. FCS. UCLV. Santa Clara.
- Castro Ruz, F. (1989). Discurso pronunciado en el Acto Central por el 30 Aniversario de su entrada a La Habana. (8 de enero). Ciudad Libertad.
- Castro, R. (2016). *Discurso pronunciado en la clausura del Octavo Período Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular en la VIII Legislatura*. (28 de diciembre de 2016) Granma, págs. 3-4.

- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Revista Panorama socioeconómico*. Año 28, N° 40, p 92 - 103 (Julio). [Consultado el 3 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.panorama.utalca.cl/dentro/2010-jul/articulo7.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill Interamericana SA. Santa Fe de Bogotá. Colombia. [Consultado el 3 de febrero de 2016]. Disponible en: <http://www.usn.edu.mx/moodle/acervo/books/admodnrh1.pdf>
- Coba, M., Anzola, M., & Monroy, C. (2015). Estrategias para la participación de los trabajadores en mejoras tecnológicas asociadas a la industria metalúrgica venezolana. *Revista Interciencia*. Agosto, Vol. 40 N° 8. [Consultado el 27 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://search.proquest.com/openview/27688>
- Contreras, D. (2010). *La organización que aprende*. [Consultado el 12 de enero de 2017]. Disponible en: [http://www.articulo.org/articulo/24728/la\\_organizacion\\_que\\_aprende.html](http://www.articulo.org/articulo/24728/la_organizacion_que_aprende.html)
- Cornfield, D. (1995). *Potencial participativo de las nuevas tecnologías y sindicalismo*. *Sociología del Trabajo*, 23, invierno. Madrid.
- Cruz-Cordero, T. (2010). *Algunos elementos para la mejor comprensión del cambio cultural en las organizaciones*. Boletín cuatrimestral, Diciembre. *Economía y gerencia en Cuba: Avances de investigación*. Centro de Estudios de la Economía Cubana Universidad de La Habana. [Consultado el 10 de marzo de 2017]. Disponible en: <http://www.ceec.uh.cu/>
- de Tocqueville, A. (2014). *La democracia en América*. [Consultado el 12 de diciembre de 2016]. Disponible en: <https://mrcalicante.files.wordpress.com/2014/12/tocqueville.pdf>
- Delgado, J., y Gutiérrez, J. (2007). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid. España: Editorial Síntesis, S. A.
- Díaz Márquez, Z. (2015). *Procedimiento participación de los trabajadores en la dirección*. Empresa Pecuaria Triángulo Camagüey.
- Ducci, N., y Teixeira, R. (2011). *As redes sociais dos empreendedores na formação do capital social: um estudo de casos múltiplos em municípios do norte pioneiro no*

- estado do Paraná*. Caderno EBAPE, 9(4), 967-997. [Consultado el 12 de abril de 2017]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1590/s1679-39512011000400003>
- Estulin, D (2017) El instituto Tavistock. [Consultado el 28 de mayo de 2017] Disponible en: <http://mslib.press/med-52966/8466647503>
- Emery, F y Thorsrud, E (2013) Form and Content in Industrial Democracy: Some experiences from Norway and other European countries. Volume 38 (International Behavioural and Social Sciences, Classics from the Tavistock Press) Reprint, Edition Kindle. [Consultado el 26 de mayo de 2017] Disponible en: <https://www.amazon.com.mx/Form-Content-Industrial-Democracy-Emery/dp/0415264383>
- EPV. (2016). Estrategia de trabajo 2017. Empresa Pecuaria Venegas. Yaguajay. Santi Spíritus.
- \_\_\_\_\_. (2017). *Estrategia de trabajo 2017*. Empresa Pecuaria Venegas. Yaguajay. Santi Spíritus.
- \_\_\_\_\_. (2016). *Caracterización de la Empresa Pecuaria Venegas*. Documento de trabajo manuscrito no publicado. Yaguajay. Santi Spíritus.
- Fernández, S. (2015). *Introducción a los métodos y técnicas de investigación. Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Finkel, L. (1994). La organización social del trabajo. Editorial Pirámide. Madrid.
- Fraga, E. (2015). *Walter Mignolo. La comunidad entre el lenguaje y el territorio*. Revista Colombiana de Sociología. 38 (2) pp.167-182. (julio-diciembre) Universidad Nacional de Colombia. [Consultado el 26 de diciembre de 2016]. Disponible en: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/recs/article/view/54887/54274>
- Fröhlich, et al. (1991). *Caminos hacia la participación en la Comunidad Europea*, Revista "Sociología del Trabajo", nº 11, Madrid.
- Fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo. (1988). *Análisis de la participación: balance de los estudios en materia de participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa*. Luxemburgo: Office des Publications Officielles des Communautés Européennes.
- Gadea, E. (2008). *Universidad y Cooperativismo. Delimitación del Concepto de Cooperativa en una Sociedad Democrática avanzada: Referencia a los Principios Cooperativos y a su discutida vigencia*. Boletín de la Asociación

- Internacional de Derecho Cooperativo. Núm. 42. págs. 37-50. Universidad de Deusto. Bilbao. España. [Consultado el 2 de junio de 2017]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2777945.pdf>
- Garcés, R. (2013). *La gestión del conocimiento en las condiciones del municipio de Remedios como contribución a su desarrollo local* (Tesis doctoral) Centro de Estudios Comunitarios. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara. Cuba.
- Giménez, J. (1995). *La participación de los trabajadores en la empresa*. En: Giménez, José Luis y otros. *Lecturas de Sociología de l'Empresa*. Barcelona:
- Giraldo, S. (2012). El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. [Consultado el 22 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/6917/1/7709506.2012.pdf>
- González-Rey, F. (1998). *Los valores y su significación en el desarrollo de la persona*. *Revista Temas*, 15, julio-septiembre, 4–10.
- GUCID. (2006). *Documentos de interés*. I Seminario nacional. Programa Ramal "Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo"(27-28 de octubre). La Habana: Cátedra CTS-UH.
- Guzón, A. (2006). *Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas*. La Habana: Editorial Academia.
- Hart, C. (2012). *Los experimentos de Hawthorne*. *Revista Cubana de Salud Pública*. 38 (1) pp. 156-167. [Consultado el 27 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v38n1/spu15112.pdf>
- Heller, A. (1994). *Sociología de la vida cotidiana*. Barcelona: Ediciones Península.
- Hermel, P. (1990). *La gestión participativa*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta Edición ed.). México: Interamericana Editores, S.A.
- Hoffmann, V., Reyes, E., da Nóbrega, G., y Silva, Y. (2016). *A influência da estrutura sociorrelacional do empreendedor na capacidade inovativa*. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*. Vol. 27, No. 1, 113-128. Universidade de

- Brasilia. [Consultado 5 de enero de 2017]. Disponible en: <http://revistes.uab.cat/redes/article/view/v27-n1/581-pdf-pt>
- Ibarra Martí, F. (2001). *Metodología de la Investigación Social*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Irawanto, W. (2015). Employee participation in decision-making: evidence from a state-owned enterprise in Indonesia. *Management*, Vol. 20, (1), pp. 159-172. [Consultado el 7 de junio de 2017]. Disponible en: [https://moj.efst.hr/management/Vol20No1-2015/8\\_Irawanto.pdf](https://moj.efst.hr/management/Vol20No1-2015/8_Irawanto.pdf)
- Labrada, C. (2008). *Desarrollo local. Un estudio de caso en el municipio "Rafael Freyre", provincia de Holguín*. (Tesis doctoral). Universidad de La Habana. Facultad de Filosofía e Historia. Departamento de Sociología.
- Lage, A. (2006). *La economía del conocimiento (III): Reflexiones a partir del proyecto de desarrollo territorial en Yaguajay*. La Habana: Cátedra CT+I Universidad de La Habana.
- Lawler, E. (1996). *La ventaja definitiva*, Ed. Granica, Barcelona.
- Levinson, C. (1977). *La democracia industrial*. Madrid: Revista Asociación para el Progreso de la Dirección.
- Lexiconn. (2016) *¿Qué es potencialidad?* Diccionario y Traductor Lexicoon. [Consultado el 12 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://lexicoon.org/es/potencialidad>
- López, T. (2016). Participación social desde un punto de vista empresarial. [Consultado el 8 de marzo de 2017]. Disponible en: <http://nosoloeconomia.com/participacion-social-desde-un-punto-de-vista-empresarial/>
- López-Cerezo, J. (2007). *Democracia en la frontera. Revista CTS (abril)*, 3(8), 127-142.
- Márquez, D. (2015). *¿Qué es una potencialidad?* [Consultado el 23 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://aulazdp.blogspot.com/2013/08/que-es-una-potencialidad.html>
- Martí, J. (1975). *Un libro del Norte sobre las instituciones españolas en los estados que fueron de México*. Obras Completas. Volumen 7. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Martínez-Fortún, J. (1945). *Apuntes Históricos de Yaguajay*. La Habana, Cuba.

- Martínez-Heredia, F. (2010). *Las ideas y la batalla del Che*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Montero, M. (2010). *Fortalecimiento de la Ciudadanía y Transformación Social: Área de Encuentro entre la Psicología Política y la Psicología Comunitaria*. Revista PSYKHE. Vol. 19 (2) pp. 51-63. [Consultado el 7 de junio de 2017]. Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/psykhe/v19n2/art06.pdf>
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. México: OXFORD.
- Núñez, J., y Alcazar, A. (2016). *Universidad y desarrollo local: contribuciones latinoamericanas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Odriozola, S. (2007). *Hacia una nueva concepción del llamado capital humano en Cuba*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana. Facultad de Economía. Departamento de Desarrollo Económico. La Habana.
- Odriozola, S. (2008). *Análisis crítico de la teoría del capital humano: apuntes para una concepción alternativa para la construcción del Socialismo*. Revista Economía y Desarrollo. pp. 237-269. No. 1. Vol. 113. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.
- ONEI. (2015). *Anuario Estadístico de Yaguajay 2014*. Oficina Nacional de Estadística e Información. (ONEI). La Habana.
- Ouchi, W. (1985). *Teoría Z*, Ed. Orbis, Barcelona.
- PCC. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editora Política.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados en la Primera Conferencia Nacional Partido Comunista de Cuba. Documentos*. La Habana: Editora Política.
- Pérez-Díaz, A. (2011). *Desarrollo local: Estudio sobre las condiciones del gobierno para generar desarrollo local en el municipio de Manicaragua, provincia de Villa Clara*. Tesis Doctoral. Centro de Estudios Comunitarios. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid. España: Editorial La Muralla.

- Pérez-Porto, J., y Merino., M. (2012). *Definición de potencial*. [Consultado el 18 de enero de 2017]. Disponible en: <http://definicion.de/potencial/>
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. [Consultado el 21 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.amazon.com/Tacit-Dimension-Michael-Polanyi/dp/0844659991>
- Poole, M. (1995). *Hacia una nueva democracia industrial*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Quintanilla, J. (2015). *Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano*. Ediciones Díaz de Santos. Amazon.com. [Consultado el 18 de marzo de 2017]. Disponible en: <https://books.google.com.cu/books?isbn=8499699154>
- Reyes, C. (2017). *Escuela de Relaciones humanas o Humanismo-Relacionismo*. [Consultado el 25 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://mundouniversitario.jimdo.com/unidad-ii/2-3-escuela-de-las-relaciones-humanas-o-humano-relacionismo/>
- Reyes-Fernández, R. M. (2011). *Modelo para la gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local. Experiencia de la Filial Universitaria Municipal de Yaguajay*. Tesis Doctoral. CEPES. Universidad de La Habana, La Habana.
- Rey-Fau, R. (2016). El capital social y las estrategias metodológicas para su operacionalización. RELASO. Vol. 6 pp. 13-30. [Consultado el 21 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.17979/relaso.2016.6.2.1971>
- Riera, C. (2012). *Lo comunitario como cualidad del desarrollo local. Su alcance práctico para los procesos de emancipación*. Tesis de doctorado. La Habana, Cuba.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional. (Decimotercera edición)*. Pearson Educación, México [Consultado el 27 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf>
- Rodríguez-Álvarez, M. (2015). *El Trabajo Social Comunitario en el ámbito local: protagonismo colectivo y nuevas realidades de convivencia*. *Revista Documentación social*, 173, 189-204.

- \_\_\_\_\_. (2015b). *La praxis del Trabajo Social Comunitario en el ámbito local: ciudadanía, participación, empowerment*. Revista Acciones e investigaciones Sociales. AIS - N.º 35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?5378584>
- Romero-Sarduy, M. (2013). *Contribución de la formación en educación popular del Centro Memorial Dr. Martin Luther King Jr. al autodesarrollo comunitario*. Tesis de Doctorado. Centro de Estudios Comunitarios. Universidad central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.
- Ruiz, J. (2013). El compromiso organizacional: Un valor personal y empresarial en el marketing interno. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 1. Páginas: 67-86. [Consultado el 6 de abril de 2017]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5089649.pdf>
- Sánchez de Dios, M. (2014). *El modelo sueco de bienestar*. Revista de Estudios Políticos (Nueva Época). Núm. 79. Enero-Marzo. pp. 283-303 [Consultado el 11 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/862-2014-04-09-REP-147.pdf>
- Schein, E. (1996). *El liderazgo y la cultura organizacional*. [Consultado el 13 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/3510/Schein.pdf>
- Schumann, M. (1999). *El desarrollo del trabajo industrial: nuevas contradicciones*. En Juan José Castillo, *El trabajo del futuro*, Editorial Complutense, Madrid.
- Schumpeter, J. (1983). *Capitalismo, socialismo y democracia*, Ed. Orbis, Barcelona.
- Segal, E. A., Gerdes, K. E., y Steiner, S. (2013). *An introduction to the profession of Social Work. Becoming a change agent*. Australia; Belmont, California: Brooks/Cole Cengage Learning.
- Suset-Pérez, A. (2011). *La estructura agropecuaria y su incidencia en el desarrollo territorial. Estudio de caso en el municipio Martí, provincia Matanzas*. Tesis de doctorado. EEPF Indio Hatuey. Matanzas, Cuba.
- Tezanos, J. (1987). *La democratización del trabajo*. Madrid: Revista Sistema.
- Zamora, M., Suárez, E., y Garriga, L. (2012). *Consultoría de Investigación y Desarrollo en la agroindustria de la caña de azúcar mediante la formación de Recursos Humanos*. Centro Azúcar, 39, 7-14. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara. Cuba.

Zurbruggen, C. (2014). *Las redes de políticas públicas. Una revisión teórica*. Consultado el 11 de marzo de 2017. Disponible en:

<http://www.iigov.org/documentos/0105>

Anexo No. 1. Demanda y compromiso de participación de la EPV en la investigación.



MINISTERIO DE LA AGRICULTURA  
GRUPO EMPRESARIAL GANADERO  
EMPRESA PECUARIA VENEGAS

San José, 14 de Marzo de 2016  
"Año 58 de la Revolución"

A: Centro Universitario Municipal  
Simón Bolívar  
Yaguajay

Por medio de la presente le comunico que nuestra entidad está de acuerdo que se realice en la misma, la tesis de Maestría en Gestión del Desarrollo Local, titulada: La potencialidad de la participación para el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas, ya que permitirá incentivar las experiencias en la comunidad.

Sin otro asunto le saluda,

Juan Manuel Meneses Concepción  
Director General



**Anexo No. 2:** Guía de entrevista semiestandarizada sobre participación aplicada a de las estructuras de dirección de la EPV. Yaguajay

Objetivo: Recoger criterios sobre los modos de actuación de las estructuras de dirección de la EPV para promover la participación de los trabajadores.

Nombre y apellidos de la persona entrevistada \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_ Años de experiencia \_\_\_\_\_

Profesión \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ ¿Dónde reside? \_\_\_\_\_

Natural de \_\_\_\_\_ Lugar de la entrevista \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_

Aspectos a considerar como guía:

1. ¿Qué considera usted por participación?
2. ¿Conoce cuáles son sus elementos fundamentales?
3. ¿Considera usted que se orienta correctamente desde la dirección de la EPV la participación de los trabajadores? Argumente su opinión.
4. ¿Cuándo se elaboran los planes de su entidad se tienen en cuenta los criterios de los trabajadores? ¿Cómo los obtienen?
5. ¿Considera usted efectivas la participación de los trabajadores en su empresa? Argumente sus ideas.
6. ¿Cómo usted se relaciona con sus jefes y subordinados en la vida cotidiana de su empresa?
7. ¿Cómo desde su condición usted promueve la participación? ¿Lo cree necesario?
8. ¿Se siente comprometido con la actividad y los resultados de la Empresa? Explique en que se basa este compromiso.
9. ¿Cuándo se toman decisiones en la empresa usted siente que es importante su contribución? ¿Puede explicar su respuesta?
10. ¿Qué papel juega el Sindicato en la toma de decisiones?
11. ¿Cómo se relacionan tus jefes con usted?
12. ¿Usted siente que es escuchado cuando decide plantear algo de interés colectivo?

**Anexo No. 3:** Guía de entrevista semiestandarizada aplicada a los trabajadores agrícolas, campesinos y trabajadores de servicios de la EPV Yaguajay.

Objetivo: Valorar los criterios de los trabajadores agrícolas, campesinos y trabajadores de servicios de la EPV sobre la participación.

Nombre y apellidos de la persona entrevistada: \_\_\_\_\_

Cargo que posee \_\_\_\_\_ Años de experiencia \_\_\_\_\_

Profesión \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ ¿Dónde reside? \_\_\_\_\_ Natural de

\_\_\_\_\_

Lugar de la entrevista \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_

Aspectos a considerar como guía:

1. ¿Qué entiendes por participación?
2. ¿Cómo usted participa en la vida de su empresa?
3. ¿Cómo desde su función usted promueve la participación?
4. ¿Se siente comprometido con la actividad y los resultados de la Empresa? Explique en que se basa este compromiso
5. ¿Cuándo se toman decisiones en la empresa como usted se entera?
6. ¿Qué papel juega el Sindicato en la toma de decisiones?
7. ¿Cómo se relacionan tus jefes con usted?
8. ¿Usted siente que es escuchado cuando decide plantear algo de interés colectivo?

**Anexo No. 4:** Guía para realizar la observación participante en actividades de la EPV para observar cómo se produce la participación.

Objetivo: Comprobar si se produce la participación y sus manifestaciones prácticas..

Observador \_\_\_\_\_

Actividad observada \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Hora de inicio \_\_\_\_\_

Hora de terminación \_\_\_\_\_

Indicadores:

1. ¿Qué se considera por participación?
2. ¿Cómo se demuestran en la práctica sus elementos fundamentales?
3. ¿Cómo se orienta desde la dirección de la EPV la participación de los trabajadores?
4. ¿Cuándo se tienen en cuenta los criterios de los trabajadores en la vida cotidiana de la entidad?
5. ¿A través de que vías se produce la participación de los trabajadores en la empresa?
6. ¿Cómo se manifiesta la relación entre jefes y subordinados en la vida cotidiana de la empresa?
7. ¿Cómo se produce en la práctica la comunicación en la empresa?
8. ¿Qué papel juega el Sindicato en la toma de decisiones?
9. ¿Cómo se construyen en la entidad los espacios colectivos de reflexión y debate?

**Anexo No. 5:** Guía para el análisis de documentos relacionada con la participación en la EPV.

Objetivo: Constatar si en los documentos de trabajo analizados existen valoraciones con la participación de los trabajadores.

Nombre del documento: \_\_\_\_\_

Nombre y cargo del funcionario (a) que facilita el documento: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha de la revisión \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_

Nombre del investigador: \_\_\_\_\_

Indicadores:

1. ¿Qué se considera por participación?
2. ¿Cómo se demuestran en la práctica sus elementos fundamentales?
3. ¿Cómo se orienta desde la dirección de la EPV la participación de los trabajadores?
4. ¿Cuándo se tienen en cuenta los criterios de los trabajadores en la vida cotidiana de la entidad?
5. ¿A través de que vías se produce la participación de los trabajadores en la empresa?
6. ¿Cómo se manifiesta la relación entre jefes y subordinados en la vida cotidiana de la empresa?
7. ¿Cómo se produce en la práctica la comunicación en la empresa?
8. ¿Qué papel juega el Sindicato en la toma de decisiones?
9. ¿Cómo se construyen en la entidad los espacios colectivos de reflexión y debate?
10. ¿Qué métodos de dirección prevalecen en la empresa?

**Anexo 6.** Listado de especialistas que evaluaron el plan de acciones propuesto en la investigación.

1. **Dr. C. Tomás Raúl Gómez Hernández.** Profesor Titular. Director del CUM de Remedios. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Miembro de la Red GUCID.
2. **MSc. Carlos Alberto Hernández Medina.** Profesor auxiliar. Subdirector del CUM de Camajuaní. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Miembro del Grupo de Expertos de la Red GUCID. Ha desarrollado trabajos sobre participación y cooperación dentro del PIAL.
3. **Dra. C. Lissette Arzola de la Rosa:** Socióloga. Profesora Titular. Metodóloga de la Dirección de Ciencia Tecnología e Innovación de la Universidad de Ciego de Ávila. Miembro del Grupo de Expertos de la Red GUCID.
4. **MSc. Antonio González Salazar.** Médico psiquiatra. Máster en Desarrollo Comunitario. Con estudios sobre la participación social.
5. **Dra. C. Sinaí Bofill Vega.** Profesora Titular. Especialista con estudios sobre desarrollo local. Miembro del Grupo de Expertos de la Red GUCID.
6. **Dr. C. Joaquín Alonso Freyre.** Profesor Titular. Centro de Estudios Comunitarios de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Coordinador del Doctorado en Ciencias Sociológicas (Con Mención en Desarrollo Comunitario) Especialistas con estudios reconocidos sobre participación.
7. **Dra. C. Yamila Roque Doval.** Profesora Titular. Centro de Estudios Comunitarios de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Especialista en temas de Psicología Social, Dirección Empresarial y Desarrollo Local.
8. **Dra. C. Yakelín Gómez Morales.** Profesora Titular. Vicedecana de Investigaciones y Postgrado. Facultad de Enseñanza Media. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
9. **Dr. C. Luís Orlando Aguilera García.** Profesor Titular de la Universidad de Holguín. Especialistas en estudios de desarrollo local y gestión del conocimiento. Miembro del Grupo de Expertos de la Red GUCID.

**Anexo 7.** Encuesta a aplicar a los especialistas consultados sobre el plan de acciones para la revalorización del patrimonio industrial azucarero.

Estimado(a):

Como parte del trabajo de investigación que se realiza se ha propuesto un plan de acciones para desplegar la potencialidad de la participación hacia el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas cuya primera versión es ahora sometida a su análisis, se le adjunta además la memoria escrita de la tesis para que si lo considera pueda tener una visión más completa del alcance y los objetivos de la investigación realizada.

Basado en su amplia experiencia, se necesita su valoración sobre la propuesta que le presenta y responda las preguntas que se le formulan de manera cuantitativa, también sería útil que exponga críticas y sugerencias que considere pertinentes para enriquecer la propuesta.

Se le agradece anticipadamente su colaboración.

Muchas gracias.

Atentamente,

La investigadora.

Cuestionario:

1.- ¿Considera Usted que la propuesta del plan de acciones para desplegar la potencialidad de la participación en el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas está en correspondencia con las necesidades de esa entidad?

Evalúe el nivel de correspondencia alcanzado en:

Alto..... Medio..... Bajo.....

2.- ¿Considera Usted que la propuesta contribuirá a desplegar la potencialidad de la participación en el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas?

Evalúe el nivel de posible contribución alcanzado en:

Alto..... Medio..... Bajo.....

3.- ¿Considera Usted que ha existido rigor científico de las acciones contenidas en el plan de acciones?

Evalúe el nivel de rigor alcanzado en:

Alto..... Medio..... Bajo.....

4.- ¿Considera Usted que se ha utilizado lenguaje científico en la elaboración del plan de acciones?

Evalúe la calidad del lenguaje utilizado en:

Alto..... Medio..... Bajo.....

5.- ¿Considera Usted que las acciones son coherentes con las necesidades de desplegar la potencialidad de la participación hacia el fortalecimiento integral de la Empresa Pecuaria Venegas?

Evalúe el nivel de coherencia alcanzado en:

Alto..... Medio..... Bajo.....

6.- ¿Considera Usted que hay coherencia interna de la propuesta con las posibilidades de la Empresa Pecuaria Venegas?

Evalúe el nivel de coherencia alcanzado en:

Alto..... Medio..... Bajo.....

7.- ¿Considera Usted que en la actualidad existen condiciones objetivas en de la Empresa Pecuaria Venegas para la aplicación de la propuesta?

Evalúe el nivel que le atribuye a la existencia de tales condiciones:

Alto..... Medio..... Bajo.....

8.- Considera Usted que es factible y viable aplicar lo propuesto y que de esa manera se conseguirán los resultados esperados.

Evalúe el nivel de factibilidad y viabilidad alcanzado en:

Alto..... Medio..... Bajo.....

9.- Señale las limitaciones encontradas por Usted en el plan de acciones diseñado como resultado de la investigación:

.....  
.....

10.- Señale las recomendaciones o sugerencias que Usted considere puedan ser útiles para perfeccionar el plan de acciones, elaborado como resultado de la investigación:

.....  
.....