

**LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA
ESTATAL CUBANA: FUNDAMENTOS JURÍDICOS PARA UNA RECONFIGURACIÓN
NECESARIA**

*Worker participation in the management of Cuban state-owned enterprises:
legal foundations for a necessary reconfiguration*

Guillermo Ferriol Molina



<http://orcid.org/0000-0002-1734-2053>

**Presidente de la Sociedad Cubana de Derecho del Trabajo y de Seguridad Social de la
Unión Nacional de Juristas de Cuba**

ferriol_2005@yahoo.es

RESUMEN

La participación de los trabajadores en la gestión empresarial ha evolucionado a lo largo de la historia desde formas rudimentarias y artesanales hasta modelos complejos de cogestión, autogestión y democracia industrial. En la actualidad, esta participación es concebida no solo como un derecho laboral más, sino como un elemento estratégico para mejorar la eficiencia empresarial, fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores y profundizar los valores democráticos en el ámbito productivo. En Cuba, a pesar de los importantes avances constitucionales logrados con la Constitución de 2019, que

por primera vez reconoce explícitamente la participación de los trabajadores en los procesos de planificación, regulación, gestión y control de la economía, esta participación presenta limitaciones normativas y prácticas que restringen su efectividad real.

Palabras clave: *participación de los trabajadores; gestión empresarial; derecho del trabajo; reconfiguración jurídica.*

ABSTRACT

Worker participation in business management has evolved throughout history from rudimentary and artisanal

Guillermo Ferriol Molina

forms to complex models of co-management, self-management and industrial democracy. Currently, this participation is conceived not only as another labor right, but as a strategic element to improve business efficiency, strengthen workers' sense of belonging, and deepen democratic values in the productive sphere. In Cuba, despite the significant constitutional advances achieved with the 2019 Constitution, which explicitly recognizes worker participation in the planning, regulation, management and control processes of the economy, this participation presents normative and practical limitations that restrict its real effectiveness

Keywords: *worker participation; business management; Cuban state-owned enterprise; labor law; legal reconfiguration*

Introducción

La participación de los trabajadores en la gestión empresarial constituye, en la actualidad, uno de los temas más relevantes y al mismo tiempo más complejos del Derecho del Trabajo contemporáneo. Su

relevancia deriva de la creciente evidencia que demuestra que las empresas en las que los trabajadores participan activamente en las decisiones obtienen mejores resultados económicos, presentan menores niveles de conflictividad laboral y logran un clima organizacional más favorable.

Tránsito histórico de la participación laboral

La participación de los trabajadores en la gestión empresarial ha transitado, en su desarrollo histórico jurídico, por tres grandes momentos o etapas, cada una de las cuales ha estado marcada por las condiciones económicas, políticas y tecnológicas de su época.

-Primera etapa (antes de la Revolución Industrial): En esta etapa la participación de los trabajadores en las labores productivas se realizaba mediante meras prestaciones rudimentarias y esencialmente de carácter artesanal. Como señala Grisolia (1999), las decisiones sobre la organización del trabajo y sobre la forma en que los trabajadores

Guillermo Ferriol Molina

podían intervenir en los procesos recaían exclusivamente en el dueño de las tierras o de los negocios, quien ejercía un poder prácticamente absoluto sobre los trabajadores. Durante esta etapa pre-industrial, no se generó un desarrollo sistemático de normas jurídicas de trabajo, ni tampoco se formularon teorías elaboradas sobre la participación laboral, dado que la economía era predominantemente agrícola y las relaciones de trabajo estaban reguladas esencialmente por disposiciones de carácter civil.

-Segunda etapa (desde la Revolución Industrial hasta los años ochenta del siglo XX): La Revolución Industrial transformó radicalmente las estructuras económicas y sociales. Surgió la producción a gran escala, la fuerza de trabajo se aglutinó bajo un mismo techo en las fábricas, y aparecieron nuevas formas de división y especialización del trabajo. En esta etapa, como apunta Rivero Lamas (2020), "la participación de los trabajadores en la gestión tuvo un importante desarrollo en Alemania con la constitución, hacia 1891,

de comités de trabajadores, adquiriendo estos comités rango superior con la Constitución de Weimar de 1919". También en esta etapa surgió la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1919, que con la formulación del principio del tripartismo propició un importante mecanismo de concertación social. Durante esta segunda etapa, la participación se ejercía principalmente de forma indirecta, a través de las organizaciones sindicales, y estaba fuertemente condicionada por las teorías de organización del trabajo predominantes: el taylorismo, el fordismo y, posteriormente, el toyotismo.

-Tercera etapa (desde finales del siglo XX hasta la actualidad): A partir de los años ochenta y noventa del siglo pasado, impulsada por la revolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones, surge un nuevo paradigma en la participación de los trabajadores. En esta etapa se busca una mayor implicación de los trabajadores en la organización y desarrollo del trabajo, se potencia la participación directa y colectiva, y se

Guillermo Ferriol Molina

reconocen nuevas formas participativas como los círculos de calidad, los equipos de mejora continua y los grupos de proyectos. En esta etapa, la participación ya no se concibe como una mera concesión del empleador, sino como un derecho de los trabajadores que, cuando se ejerce adecuadamente, contribuye a mejorar la eficiencia empresarial y los resultados económicos.

Concepto y definiciones de participación laboral

La participación laboral ha sido definida por diversos autores desde distintas perspectivas disciplinarias. A continuación, se presentan algunas de las definiciones más relevantes:

Laville (1991), desde la sociología, la concibe como "toda forma de gestión de la empresa en la cual toman parte o están asociados los trabajadores de base" (p. 24-42). Esta definición pone el acento en el carácter asociativo de la participación y en el hecho de que los trabajadores deben ser considerados como parte activa de la

gestión, no como meros ejecutores de órdenes.

Baylos (1967), desde el Derecho del Trabajo, la define como el "conjunto de medidas de que dispone el trabajador para influir en las decisiones que adopta la empresa en la que trabaja" (p. 166). Esta definición destaca el aspecto instrumental de la participación: las medidas concretas que permiten a los trabajadores ejercer influencia.

Pendleton et al. (2001), desde la economía laboral, la entienden como un "proceso que permite que los trabajadores ejerzan alguna influencia en su trabajo, en sus condiciones y en los resultados" (p. 102). Esta definición amplía el ámbito de la participación más allá de las decisiones estratégicas, incluyendo también aspectos cotidianos como las condiciones de trabajo. Cahil (2000), por su parte, señala que la participación "se caracteriza como el proceso de adquisición de derechos, de participación en los beneficios y en la toma de decisiones relevantes para la empresa" (p. 15). Esta definición introduce un elemento novedoso: la participación no solo

Guillermo Ferriol Molina

implica derechos procesales (a ser consultado), sino también derechos sustantivos (a participar en los beneficios).

En el **Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales** (1ª Edición Electrónica, s.f.), se define la participación laboral en dos sentidos: participación en las utilidades (dimensión económica) y participación en la dirección de las empresas (dimensión de gestión).

Galiana Moreno y García Romero (2018) realizan una afirmación que resulta central para esta investigación: "reducirla solo a una mera presencia de los trabajadores en los mecanismos internos de las empresas disminuye su importancia, pues sus efectos trascienden los marcos empresariales" (p. 12). Esta idea subraya que la participación laboral no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr objetivos más amplios: mayor eficiencia, mejores salarios, mejor clima laboral y, en última instancia, una sociedad más justa y democrática.

De todas estas definiciones, es posible extraer un conjunto de elementos comunes que caracterizan la participación laboral en su concepción actual: tomar parte,

implicarse, adquirir derechos, influir en las decisiones, intervenir en los procesos, asunción colectiva de responsabilidades. Como se verá en el diagnóstico, estos elementos están ausentes en gran medida de la práctica participativa actual en la empresa estatal cubana.

La situación específica de Cuba

En Cuba, antes del triunfo de la Revolución en enero de 1959, las formas de participación de los trabajadores en la gestión se desarrollaban esencialmente a partir de los procedimientos que, como parte de su facultad de dirección y de organización, establecían los empleadores de manera unilateral. Este estado de cosas generó en no pocos momentos insatisfacciones, inestabilidad en el empleo e incremento de la conflictividad en el trabajo, como lo evidencian las numerosas huelgas ocurridas en las primeras décadas del siglo XX (huelga de los aprendices de 1902, huelga de la moneda de 1907, entre otras).

Después de 1959, con el triunfo de la Revolución y la posterior transformación

Guillermo Ferriol Molina

del sistema económico hacia el socialismo, se implementaron diversas formas de participación de los trabajadores en la gestión económica. Estas formas tuvieron un importante impacto en la normatividad laboral. La Constitución de 1976, por primera vez, reconoció la participación de los trabajadores en la elaboración y ejecución de los programas de producción. La Constitución de la República de Cuba de 2019 representa un avance cualitativo en esta materia. Su artículo 20 dispone, en su primer párrafo, que "los trabajadores participan en los procesos de planificación, regulación, gestión y control de la economía". En su segundo párrafo, añade que "la ley regula la participación de los colectivos laborales en la administración y gestión de las entidades empresariales estatales y unidades presupuestadas". Este mandato constitucional, sin embargo, aún no ha sido desarrollado plenamente por la legislación ordinaria, lo que constituye una de las principales justificaciones de la presente investigación.

Problema, hipótesis y objetivos

El Problema de investigación: A partir de lo expuesto, y teniendo en cuenta las insuficiencias normativas y prácticas que se diagnosticarán, se formula el siguiente problema científico: ¿Cuáles son los presupuestos jurídicos que determinan la necesidad de reconfigurar la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa estatal cubana?

Hipótesis: Como respuesta provisional al problema planteado, se propone la siguiente hipótesis: La reconfiguración de los fundamentos jurídicos sobre la participación de los trabajadores en la gestión en la empresa estatal cubana permitirá su adecuación a los postulados constitucionales y, junto a otros elementos, a la necesaria transformación de este sujeto económico.

Objetivo general: Establecer los fundamentos jurídicos para reconfigurar la participación de los trabajadores en la gestión en la empresa estatal cubana, en correspondencia con lo dispuesto en la actual Constitución de la República y en el modelo económico en actualización.

Guillermo Ferriol Molina

Objetivos específicos:

1. Caracterizar desde un punto de vista jurídico-doctrinal, y mediante estudio comparado, las definiciones y elementos que caracterizan la participación de los trabajadores en la gestión empresarial, su importancia, ventajas y desventajas.
2. Diagnosticar las insuficiencias del régimen jurídico vigente en materia de participación de los trabajadores en la empresa estatal cubana para fundamentar por qué es limitada, de restringido alcance, y por qué no se corresponde con lo dispuesto en la Constitución de la República.
3. A partir de estos resultados, proponer una reconfiguración de los fundamentos jurídicos que contribuya al perfeccionamiento de la participación de los trabajadores en la gestión en la empresa estatal cubana

Justificación y estructura del estudio

La presente investigación se justifica por diversas razones. En primer lugar, por la necesidad de desarrollar normativamente el mandato contenido en el artículo 20 de la Constitución de la República de Cuba

(2019), que constituye una innovación importante en el constitucionalismo cubano. En segundo lugar, porque no existen otras investigaciones conocidas desde la óptica del Derecho sobre el tema. En tercer lugar, porque la empresa estatal es, de acuerdo con el artículo 27 de la Constitución, "el sujeto principal de la economía nacional", y su eficiencia es condición necesaria para el desarrollo económico y social del país.

El artículo se estructura en seis grandes apartados. Tras esta introducción, se presenta la metodología empleada. A continuación, se exponen los resultados del estudio teórico-jurídico comparado y del diagnóstico empírico en Cuba. Luego se discuten los hallazgos a la luz de la hipótesis planteada y se contrastan con las experiencias internacionales. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, seguidas de las referencias bibliográficas.

Metodología

Guillermo Ferriol Molina

Enfoque y alcance de la investigación

La presente investigación se desarrolló con un enfoque predominantemente cualitativo, dado que su objeto de estudio —la participación de los trabajadores en la gestión empresarial— involucra dimensiones normativas, institucionales, culturales y subjetivas que no pueden ser reducidas a meras variables cuantitativas. No obstante, se complementó el enfoque cualitativo con técnicas cuantitativas (específicamente, una encuesta estructurada) para el diagnóstico de la situación actual en las empresas cubanas.

El alcance de la investigación es descriptivo-explicativo (por cuanto no solo describe las características de la participación actual, sino que indaga en las causas de sus insuficiencias) y propositivo (por cuanto no se limita a diagnosticar, sino que formula propuestas normativas concretas para la reconfiguración jurídica de la participación).

Para el logro de los objetivos planteados, se emplearon los siguientes métodos teóricos: Método histórico-lógico: Este método permitió enfocar el objeto de estudio en su evolución a lo largo del tiempo, destacando los aspectos generales, las tendencias y las etapas de su desarrollo, así como las causas fundamentales de los cambios operados. Se aplicó tanto al análisis de la evolución internacional de la participación (desde la pre-Revolución Industrial hasta la actualidad) como a la evolución específica en Cuba (desde antes de 1959 hasta el presente).

Método teórico-jurídico: Este método permitió conceptualizar las instituciones jurídicas objeto de la investigación, a fin de delimitar su sostén teórico y normativo. Se aplicó especialmente para definir qué se entiende por participación, gestión, participación en la gestión, así como para analizar los principios del Derecho del Trabajo que les sirven de fundamento (principio de actuación colectiva, principio de participación, entre otros).

Métodos teóricos empleados

Guillermo Ferriol Molina

Método jurídico-comparado: La utilización de este método facilitó la determinación de los puntos de contacto y de divergencia entre el sistema jurídico laboral cubano y los de otros contextos nacionales, a los fines de identificar líneas generales que pudieran ser adaptadas a la realidad cubana. Se analizaron los regímenes jurídicos de Alemania, España, Francia, la extinta Yugoslavia, así como de diversos países de América Latina (Brasil, Colombia, México, Perú, Venezuela, Argentina) y Asia (Japón).

Método analítico-jurídico: Se utilizó este método para analizar desde la óptica del Derecho los resultados de las técnicas de investigación aplicadas (encuesta, entrevistas, revisión documental), así como para descomponer el marco normativo vigente en sus elementos constitutivos y examinar las relaciones entre ellos.

1. Revisión documental: Consistió en la revisión y análisis sistemático de un amplio conjunto de documentos, que incluyó: artículos científicos publicados en revistas especializadas; legislaciones nacionales (cubanas y comparadas); convenios y recomendaciones emitidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT); informes de la Central de Trabajadores de Cuba (2019, 2020, 2023); y publicaciones periódicas de actualidad.

2. Encuesta: Se aplicó un cuestionario estructurado (cuyo modelo se reproduce en el Anexo) a 82 personas, utilizando la plataforma Telegram como medio de distribución y recogida de respuestas. La encuesta fue anónima para favorecer la sinceridad de las respuestas. Las características de la muestra se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Distribución de la muestra por categoría ocupacional

Técnicas e instrumentos de investigación

Se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos:

Categoría ocupacional	Cantidad	Porcentaje
Técnicos	22	26,8%

Guillermo Ferriol Molina

Administrativos	14	17,1%
Servicios	22	26,8%
Operarios	24	29,3%
Total	**82**	
100%		

Fuente: Elaboración propia

Sectores económicos representados: Industria Alimentaria, Financiero, Prestación de Servicios Jurídicos, Turismo, Operador Logístico, Comercialización y Servicios generales. Esta diversidad sectorial permite que los resultados obtenidos no sean atribuibles exclusivamente a las características particulares de un solo sector, sino que reflejen tendencias más generales.

Entrevistas semiestructuradas: Se realizaron entrevistas a directivos y trabajadores seleccionados, centradas en indagar sobre las formas de participación efectivamente existentes en los procesos de planificación, regulación, gestión y control. Las entrevistas tuvieron una duración

aproximada de 30 a 45 minutos y se desarrollaron siguiendo un guion temático que incluía preguntas sobre: a) frecuencia y calidad de las asambleas; b) grado de influencia real de las opiniones de los trabajadores; c) existencia de equipos de mejora o círculos de calidad; d) conocimiento y seguimiento de los convenios colectivos de trabajo.

Análisis de informes institucionales: Se analizaron en detalle los informes de la Central de Trabajadores de Cuba correspondientes a los años 2019, 2020 y 2023, relativos al proceso de conformación del plan de la economía y a las propuestas de la organización sindical para la futura Ley de Empresas.

Procedimiento de análisis de datos

Los datos cuantitativos obtenidos de la encuesta se procesaron mediante estadística descriptiva, calculándose frecuencias absolutas y relativas para cada una de las preguntas. Los datos cualitativos provenientes de las entrevistas y de los informes institucionales se analizaron mediante análisis temático de contenido, identificándose categorías recurrentes

Guillermo Ferriol Molina

(formalismo, falta de implicación, desconocimiento, etc.) y extractos textuales significativos.

Consideraciones éticas

La investigación se realizó respetando los principios éticos de confidencialidad y anonimato de los participantes. En la encuesta se indicó explícitamente su carácter anónimo, y en las entrevistas se solicitó el consentimiento informado de los participantes. Los datos recogidos se utilizaron exclusivamente para los fines académicos de esta investigación.

3. Resultados

3.1 Resultados del estudio teórico-jurídico comparado

3.1.1 Definición conceptual de participación en la gestión

Uno de los primeros hallazgos de esta investigación es que la participación de los trabajadores en la gestión debe ser entendida no como un concepto unívoco, sino como un concepto polisémico que admite diversas acepciones y matices. Para arribar a una definición operativa, fue

necesario precisar separadamente los conceptos de participación y de gestión, para luego integrarlos.

Participar, según el Diccionario de la Real Lengua Española (2019), significa "tomar parte en algo; tener parte en una sociedad o negocio o ser socio de ellos, compartir, tener las mismas opiniones, ideas, que otra persona; actuar junto con otras personas en un suceso, acto o actividad, generalmente con el mismo nivel de implicación".

Gestión, por su parte, es definida por Robbins y Coulter (2001) como "la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas" (p. 45). Fayol (1916), en su teoría clásica de la administración, identificó cinco elementos de la gestión: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

A partir de la integración de ambas definiciones, esta investigación propone la siguiente definición de participación en la gestión: intervención y control de los empleados en las decisiones sobre el diseño, la organización y el desempeño de

Guillermo Ferriol Molina

las tareas dentro de una cultura organizativa que favorece el deseo de aportar soluciones para mejorar el desempeño y la mejora continua.

Esta definición incorpora varios elementos clave: la noción de intervención (acción activa), la noción de control (supervisión y verificación), la referencia a decisiones sobre diseño, organización y desempeño (aspectos estratégicos y operativos), la mención a una cultura organizativa que favorece la participación, y la finalidad de mejora continua (vinculación de la participación con los resultados empresariales).

Formas de participación identificadas en el Derecho Comparado

A partir del análisis de las experiencias internacionales, y siguiendo la clasificación propuesta por García Jiménez (2018), se identificaron las siguientes formas de participación:

A. Formas individuales de participación:

- Enriquecimiento de tareas: añadir nuevas responsabilidades que permitan un mayor desarrollo profesional.
- Programas de presentación de propuestas y sugerencias: mecanismos formales (buzones, plataformas digitales, concursos).
- Delegación de responsabilidades: ampliación de derechos y responsabilidades.
- Análisis directo trabajador-directivo: reuniones periódicas individuales.

B. Formas colectivas de participación:

- Círculos de calidad: pequeños grupos voluntarios que analizan y resuelven problemas de calidad.
- Trabajo en equipo: grupos responsables de una parte significativa del proceso productivo.
- Grupos de proyecto: equipos temporales para proyectos específicos.
- Comités consultivos conjuntos: órganos paritarios de discusión.

C. Formas indirectas o representativas de participación:

Guillermo Ferriol Molina

- Comités de empresa: órganos colegiados elegidos por los trabajadores.
- Consejos de vigilancia (cogestión alemana): representación paritaria en órganos de gobierno corporativo.
- Representación sindical en órganos de dirección: presencia sindical en consejos de administración.

D. Formas híbridas o mixtas: combinaciones de las anteriores, como planes de participación financiera combinados con participación en la gestión.

Análisis de modelos internacionales relevantes

El modelo alemán de cogestión: Alemania es reconocida como pionera en la instrumentación de la participación de los trabajadores en la gestión, a través del procedimiento de la cogestión. La cogestión alemana se estructura bajo un sistema dual que propugna una separación clara entre las funciones de control y dirección a través de dos órganos: el Consejo de Vigilancia (Aufsichtsrat) y el Consejo de Dirección (Vorstand). El Consejo de Vigilancia

integra a once miembros: cinco representantes de los accionistas, cinco representantes de los trabajadores y un miembro independiente. Este sistema se caracteriza por la incorporación de los trabajadores a la estructura orgánica de la sociedad, particularmente al órgano de vigilancia (Mesa Tejeda, 2010, p. 26).

El modelo español de participación constitucional: La Constitución Española de 1978 dispone, en su artículo 129.2, que "los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa". El Estatuto de los Trabajadores, en su artículo 4, consagra el derecho a la información, consulta y participación en la empresa, que se ejerce mediante los órganos de representación (delegados de personal y comités de empresa).

La experiencia de autogestión en la extinta Yugoslavia: En el extinto campo socialista, la extinta Yugoslavia desarrolló un modelo de autogestión empresarial que estuvo vigente desde la segunda postguerra mundial hasta finales de los años ochenta. Las características principales de este modelo fueron: a) propiedad social; b) la

Guillermo Ferriol Molina

asamblea general del personal como autoridad máxima; c) un consejo obrero elegido por los trabajadores encargado de las decisiones fundamentales; d) renovación periódica de los miembros para evitar privilegios.

Los modelos latinoamericanos: En Brasil, la Constitución reconoce el derecho a la participación en las utilidades o resultados. En Venezuela, la Constitución de 1999 señala en su artículo 70 la participación en la autogestión, cogestión y demás formas de participación como un derecho fundamental, estableciéndose la figura de los "directores laborales" en las empresas públicas.

Ventajas y desventajas de la participación

A partir de la revisión de la literatura y del análisis de las experiencias internacionales, se identificaron las siguientes ventajas (Jurburg et al., 2015; Muñecas Herreras, 2018):

Ventajas para los trabajadores: mayor satisfacción laboral, mejor clima de trabajo,

mayor estabilidad, mayor reconocimiento de derechos, mejora de habilidades.

Ventajas para la empresa: incremento de la productividad, reducción del ausentismo, menor conflictividad, mayor implicación, aumento de la calidad, mayor capacidad de innovación.

Ventajas para la sociedad: extensión de valores democráticos al ámbito laboral, reducción de desigualdades, mayor cohesión social.

Posibles desventajas o riesgos: pérdida de tiempo en la toma de decisiones si los procesos no están bien diseñados; riesgo de conflicto entre objetivos individuales y organizacionales; posible desmotivación si las expectativas no se cumplen; riesgo de manipulación de la participación como mero instrumento de relaciones públicas.

Resultados del diagnóstico de la situación en Cuba

Evolución histórica de la participación en Cuba

El análisis de la evolución histórica permite identificar varias etapas diferenciadas:

Guillermo Ferriol Molina

Etapa 1: Antes de 1959. La participación estaba prácticamente ausente; las decisiones eran tomadas unilateralmente por los empleadores.

Etapa 2: 1959-1975. Con la nacionalización de las empresas, los trabajadores comenzaron a tener algún grado de influencia, canalizado a través de grupos obreros, comisiones de producción y asambleas.

Etapa 3: 1975-1985. Surgió un marco normativo más estructurado. Las Tesis del I Congreso del PCC (1975) definieron la necesidad de "conjugar la centralización con la máxima participación". La Constitución de 1976 dispuso la participación en la elaboración y ejecución de los programas de producción. El Decreto 42 de 1979 estableció la combinación del mando único con la participación colectiva. Sin embargo, el II Congreso del PCC (1980) reconoció que "la participación no ha podido realizarse al nivel deseado",

identificando formalismo y falta de programación.

Etapa 4: 1985-2013. Las formas de participación se mantuvieron esencialmente en mecanismos como asambleas de producción y de servicios.

Etapa 5: 2013-2019. Con la Ley 116 (Código de Trabajo, 2013) y los Decretos 334 y 335 de 2017, se mantuvieron los mismos esquemas sin introducir cambios sustanciales.

Etapa 6: 2019 en adelante. La Constitución de 2019 representa un punto de inflexión al establecer cuatro procesos participativos. El Decreto-Ley 34 de 2021 dispone la participación activa de los trabajadores en propuesta, ejecución y control de los planes, según lo acordado en el Convenio Colectivo, pero sin desarrollar los cuatro procesos constitucionales.

Análisis crítico del marco normativo vigente

Guillermo Ferriol Molina

El análisis detallado de las disposiciones normativas vigentes en Cuba revela las siguientes insuficiencias principales:

Dispersión normativa: Las normas sobre la participación se encuentran dispersas en múltiples disposiciones de diferente jerarquía: Constitución (2019), Código de Trabajo (Ley 116/13), Decreto-Ley 252/07, Decreto 281/07, Decreto 335/17, Decreto-Ley 34/21, Decreto 87/23, entre otras. No existe una norma única, sistemática e integrada.

Concepto desactualizado: La mayoría de las normas hablan de participación en la dirección de la empresa, cuando la facultad de dirección es inherente al empleador. La Constitución de 2019 ha superado este enfoque al hablar de participación de los trabajadores en la planificación, regulación, gestión y control.

Formas restrictivas: El artículo 18 del Código de Trabajo dispone que la participación individual se manifiesta "en las asambleas generales" y la participación colectiva se canaliza a través de la organización sindical. Esta regulación es problemática porque: a) la participación en

asambleas no es individual; b) no se consideran otras formas de participación individual; c) la participación colectiva queda reducida a la acción sindical.

Ausencia de desarrollo normativo: El artículo 20 de la Constitución de 2019 no ha sido desarrollado por la legislación ordinaria. El Decreto-Ley 34/21, que es la disposición que más se acerca al planteamiento constitucional no menciona los cuatro procesos definidos en la Ley suprema y remite al Convenio Colectivo sin establecer parámetros mínimos.

Resultados detallados de la encuesta

La Tabla 2 presenta los resultados completos de la encuesta aplicada a 82 trabajadores y directivos.

Tabla 2. Resultados de la encuesta sobre participación (N = 82)

Nº	Ítem	Sí (%)	No (%)	A veces (%)
1.	Participa en las principales decisiones de su empresa	48,8	12,2	39,0
2.	Participa en las principales decisiones de su área de trabajo	18,3	41,5	40,2
3.	Su organización sindical participa en las principales decisiones	31,7	29,3	39,0
4.	Tiene oportunidad de opinar sobre el plan económico financiero	25,6	42,7	31,7
5.	El plan económico financiero se le presenta en Asamblea	51,2	24,4	24,4
6.	Sus criterios son tenidos en cuenta en el plan económico	8,5	61,0	30,5
7.	Sus opiniones sobre la ejecución son atendidas por la Dirección	14,6	52,4	33,0
8.	Aporta criterios en el control del plan	20,7	46,3	33,0
9.	Ha formado parte de algún grupo o equipo de mejora o calidad	3,7	91,5	4,8
10.	Participa en solucionar problemas de la Entidad	26,8	42,7	30,5
11.	Se le ha explicado su papel o rol dentro del área	58,5	19,5	22,0
12.	Es escuchado y atendido convenientemente	43,9	24,4	31,7
13.	Ofrece opiniones sobre cómo mejorar los resultados de su área	65,9	14,6	19,5
14.	Conoce los acuerdos del Convenio Colectivo de Trabajo	28,0	48,8	23,2
15.	El Convenio Colectivo se chequea y se le comunican nuevos acuerdos	19,5	53,7	26,8
16.	Existe Reglamento Disciplinario Interno aprobado	67,1	14,6	18,3
17.	Funciona en su Entidad algún grupo de mejora continua	14,6	70,7	14,7
18.	Si existe grupo de mejora continua, labora	8,5	7,3	N/A

Guillermo Ferriol Molina

	autónomamente	(coord.)	(autón.)	
19.	Se encuentra capacitado para brindar conocimientos para mejorar resultados	47,6	26,8	25,6

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los resultados más significativos:

- Participación en decisiones clave (ítems 1 y 2): Solo el 12,2% participa en las decisiones de su empresa, y el 18,3% en las de su área. El 48,8% y 41,5% respectivamente no participa nunca.
- Elaboración del plan económico (ítems 4, 5, 6, 7, 8): Aunque el 51,2% conoce el plan porque se presenta en asamblea, solo el 8,5% considera que sus criterios son tenidos en cuenta. La brecha entre conocer y poder influir es enorme.
- Equipos de mejora y calidad (ítems 9 y 17): El 91,5% nunca ha formado parte de equipos de mejora, y el 70,7% afirma que no existen estos equipos en su entidad.
- Convenio Colectivo de Trabajo (ítems 14 y 15): Solo el 28,0% conoce los acuerdos del Convenio Colectivo, y apenas el 19,5% recibe información sobre su seguimiento.

- Disposición a participar (ítem 13): El 65,9% ofrece opiniones sobre cómo mejorar los resultados, lo que indica una disposición favorable.

Resultados de las entrevistas y análisis de informes institucionales

Las entrevistas realizadas permitieron profundizar en las causas de las insuficiencias identificadas. Los hallazgos incluyen:

- Formalismo: Las asambleas tienen un carácter formal en no pocos casos; los trabajadores perciben que su opinión no tiene impacto real.
- Desconocimiento: Tanto trabajadores como directivos desconocen modalidades de participación existentes en otros países. El Informe de la Central de Trabajadores de Cuba (2019) señala textualmente: "No se lograron eliminar viejos esquemas e inercia administrativa que atentan contra los objetivos y frenan la iniciativa, la innovación y la búsqueda de soluciones con

Guillermo Ferriol Molina

la inteligencia colectiva, como la imposición de niveles de actividad, concentrándose las discusiones en discrepar de lo presentado." (p. 3)

En documento más reciente de la CTC (2023) se indica:

"Las experiencias recogidas sobre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones nos demuestran que aún es insuficiente y en ocasiones es formal y no se logra que el ejercicio de dirección de las entidades sea colectivo." (p. 5)

Diagnóstico específico por procesos constitucionales

A partir de los resultados obtenidos, se realizó un diagnóstico para cada uno de los cuatro procesos mencionados en el artículo 20 de la Constitución:

- a. Participación en planificación: No se brinda participación efectiva; se presentan cifras sin análisis; no se informan causas de rechazo de propuestas.
- b. Participación en regulación: Intervención solo en convenios

colectivos, sin control posterior ni participación en modificaciones.

- c. Participación en gestión: Limitada a asambleas; no se instrumentan círculos de calidad o equipos de mejora.
- d. Participación en control: Escasa participación; limitada a acción sindical indirecta.

Fundamentos políticos e ideológicos para fundamentar la propuesta de reconfiguración

La investigación valora postulados de pensadores de izquierda que sustentan ideológicamente la necesidad de participación:

- Marx (1975): "La participación popular constituye la herramienta fundamental para en la lucha de clases lograr la instauración del Estado proletario" (p. 46).
- Lenin (1961): "Las mejores repúblicas burguesas, por democráticas que sean, impiden por innumerables trabas legislativas, la participación de los trabajadores en la administración" (p. 102).

Guillermo Ferriol Molina

- Guevara (s.f.): La participación de los obreros en la dirección de la fábrica "es una palanca necesaria en la construcción de la nueva sociedad, a la vez que constituye un factor educativo" (p. 45).

- Castro (1986): "El método burocrático de trabajo es un mal contra el cual todos los revolucionarios debemos estar alertas. [...] Significa la ausencia de contacto entre el que administra y las masas" (p. 12).

Estos fundamentos refuerzan la tesis de que, en un Estado socialista, la participación no es solo un derecho laboral sino un principio político esencial.

Discusión

Contrastación de la hipótesis

Los resultados obtenidos confirman la hipótesis planteada. La reconfiguración de los fundamentos jurídicos sobre la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa estatal cubana se revela como una necesidad ineludible para adecuar esta participación a los postulados del artículo 20 de la Constitución de 2019. Se ha demostrado que la participación

actual es limitada, de restringido alcance, asistemática, fragmentada y dispersa, lo que impide que pueda contribuir efectivamente a la necesaria transformación de la empresa estatal cubana.

Comparación con experiencias internacionales

Mientras que países como Alemania cuentan con sistemas de cogestión paritaria desde 1976, y España reconoció constitucionalmente la participación en 1978, Cuba mantiene un modelo centrado en asambleas y representación sindical exclusiva, sin incorporar formas más desarrolladas como círculos de calidad, equipos de mejora continua, cogestión.

Sin embargo, esta investigación no propone una copia acrítica de modelos extranjeros. Como advierte Neffa (2020), "las posibilidades y la viabilidad de que funcione un sistema de participación en la gestión depende del potencial y de la propensión a participar" (p. 18). En el caso cubano, la naturaleza socialista de la propiedad (artículo 22 de la Constitución: "la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de

Guillermo Ferriol Molina

producción") crea un contexto favorable para la implementación de formas avanzadas de participación, pues los trabajadores son, al mismo tiempo, asalariados y propietarios colectivos.

Implicaciones teóricas y prácticas

Implicaciones teóricas: El artículo contribuye a llenar un vacío en la doctrina jurídica cubana, al ofrecer un análisis sistemático de la participación de los trabajadores en la gestión desde una perspectiva jurídica. Asimismo, propone una definición actualizada de participación en la gestión que integra los elementos clave identificados en la doctrina internacional.

Implicaciones prácticas: El artículo ofrece un diagnóstico detallado de las insuficiencias actuales, basado en evidencias, y formula propuestas normativas concretas que pueden ser utilizadas por los legisladores y por las organizaciones sindicales en el proceso de elaboración de la futura Ley de Empresas y del nuevo Código de Trabajo.

Limitaciones del estudio

La presente investigación presenta varias limitaciones que deben ser reconocidas:

Limitaciones metodológicas: El tamaño de la muestra (82 encuestados) no es estadísticamente representativo del total de trabajadores estatales (1.431.000). Las encuestas se realizaron mediante Telegram, lo que puede excluir a trabajadores con menor acceso digital. No se realizaron observaciones participantes in situ.

Limitaciones de alcance: La investigación se centra en la empresa estatal, dejando para futuros estudios la participación en otras formas de gestión (cooperativas, empresas mixtas, pequeñas y medianas empresas privadas).

Futuras líneas de investigación

Sería conveniente realizar un estudio cuantitativo de mayor alcance con una muestra representativa a nivel nacional; realizar estudios de caso en empresas que hayan implementado formas avanzadas de participación; y comparar la participación en la empresa estatal con la participación en

Guillermo Ferriol Molina

otras formas de gestión que coexisten en el actual modelo económico cubano.

Conclusiones

Primera: La participación de los trabajadores en la gestión empresarial es concebida actualmente de forma integral como toda forma de gestión en la cual los trabajadores toman parte, influyen en las decisiones, ejercen influencia en su trabajo y condiciones, adquieren derechos y participan en los beneficios. Su práctica es aplicable a cualquier tipo de empresa, independientemente de su forma de propiedad, aunque en las empresas públicas o de propiedad socialista encuentra un terreno particularmente fértil.

Segunda: La participación en la gestión trasciende el ámbito estrictamente laboral y tiene una importante vertiente política, pues se vincula directamente con los conceptos de democracia, igualdad, libertad, autonomía y dignidad. Esta dimensión política resulta de especial significación para el Estado socialista cubano, que, conforme al artículo 1 de la Constitución de

la República (2019), se funda en el trabajo, la dignidad, el humanismo y la ética de sus ciudadanos.

Tercera: En Cuba, la participación de los trabajadores en la gestión empresarial ha evolucionado de manera similar a otros países, aunque con cierto retraso en la incorporación de las formas más avanzadas. En las actuales circunstancias, caracterizadas por la actualización del modelo económico y la adopción de una nueva Constitución, esta participación requiere una adecuación que la ponga a tono con los nuevos postulados constitucionales.

Cuarta: la Constitución de la República de Cuba de 2019 ha introducido una innovación significativa al regular, en su artículo 20, la participación de los trabajadores en cuatro procesos específicos: planificación, regulación, gestión y control. Sin embargo, este mandato constitucional no ha sido desarrollado normativamente de manera integral por la legislación ordinaria.

Guillermo Ferriol Molina

Quinta: El diagnóstico realizado demuestra que la participación de los trabajadores en la empresa estatal cubana es actualmente ****limitada, de restringido alcance, asistemática, fragmentada y dispersa****. Los datos de la encuesta son contundentes: solo el 12,2% participa en las decisiones clave de su empresa; el 80% considera que sus criterios no son tenidos en cuenta en la planificación; el 95% nunca ha integrado equipos de mejora; y el 57% desconoce los acuerdos de su propio Convenio Colectivo de Trabajo.

Sexta: A pesar de estas limitaciones, existe una base favorable para la reconfiguración: el 65,9% de los encuestados ofrece opiniones para mejorar los resultados de su área; el marco constitucional de 2019 es favorable; las experiencias internacionales ofrecen un amplio repertorio de formas de participación adaptables; y los fundamentos del pensamiento socialista proporcionan un sustento ideológico sólido.

Séptima: Con base en todo lo anterior, se confirma la hipótesis de investigación y se concluye que es necesario reconfigurar

jurídicamente, de modo uniforme, integrado y sistémico, la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa estatal cubana, para propiciar el debido ejercicio de este derecho, lograr una mayor implicación de los trabajadores, contribuir a una mayor eficiencia empresarial y ampliar el sentido de pertenencia como propietarios colectivos (art. 22, Constitución 2019).

Recomendaciones

Recomendación Primera (a la Asamblea Nacional del Poder Popular): Desarrollar en ley las bases para perfeccionar la participación de los trabajadores en la empresa estatal, en cumplimiento del mandato contenido en el segundo párrafo del artículo 20 de la Constitución de la República de Cuba (2019). Esta ley debe regular de manera integral:

1. Fundamentos: "La participación de los trabajadores, en su condición de propietarios de la propiedad socialista de todo el pueblo, en los procesos de planificación, regulación, gestión y control de la economía, es un derecho

Guillermo Ferriol Molina

constitucional y un principio funcional y orgánico de la empresa estatal cubana.

2. Definición: comprende facultades, principios y funciones que posibilitan implicarse, involucrarse, actuar de modo determinante y tomar parte en las decisiones fundamentales.

3. Principios: autonomía, flexibilidad, autorregulación, materialidad, corresponsabilidad, legalidad, sustentabilidad y delimitación de intereses.

4. Formas: individual (enriquecimiento de tareas, programas de sugerencias, delegación); colectiva (círculos de calidad, trabajo en equipo, grupos de proyecto, comités consultivos); indirecta (a través del sindicato); híbrida (combinación).

5. Temáticas: planificación (ingresos, gastos, eficiencia); regulación (normas internas, medidas de ahorro); gestión (productividad, innovación, organización); control (control interno, verificación de objetivos).

Recomendación Segunda: Incluir en la futura Ley de Empresas y en el nuevo Código de Trabajo el desarrollo del artículo

20 constitucional, precisando que el empleador tiene la máxima responsabilidad participativa (organizar y dirigir los procesos de participación), y los trabajadores participan por sí mismos o representados por el sindicato.

Recomendación Tercera: Modificar los procesos de negociación colectiva para desechar formalidades limitantes, incluir en los contratos individuales de trabajo funciones que permitan el ejercicio del derecho de participación, y realizar una reingeniería de las áreas de recursos humanos para que puedan asumir la gestión integral de la participación.

Recomendación Cuarta: Implementar un programa de capacitación multidisciplinaria (Derecho del Trabajo, Derecho Administrativo, ingeniería industrial, economía, psicología organizacional) para convertir a trabajadores y directivos en *sujetos de cambio y en cambio.

Recomendación Quinta (ámbito académico): Incentivar la investigación científica sobre los fundamentos teóricos de la participación de los trabajadores en la empresa, promoviendo la interacción

Guillermo Ferriol Molina

Estado-ciencia-innovación para contribuir al perfeccionamiento legislativo del país.

Referencias bibliográficas

BAYLOS, A. (1967). Control obrero, democracia industrial, participación: contenidos posibles. En Diecisiete Lecciones sobre participación de los trabajadores en la empresa (pp. 160-175). Universidad de Madrid.

CAHIL, N. (2000). Profit sharing, employee share ownership and gainsharing: What can they achieve? NESC Research Series, (4), 15-32.

CASTRO, F. (1986). Intervenciones durante los debates y sus conclusiones en el II Pleno del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 17-19 de julio. Cuba Socialista, 6(5), 10-18.

CENTRAL DE TRABAJADORES DE CUBA. (2019). Informe sobre el proceso de conformación del plan de la economía 2020.

CENTRAL DE TRABAJADORES DE CUBA. (2023). Propuestas como resultado del proceso de circulación de las Bases de la futura Ley de Empresas.

CHIAVENATO, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración (4ta ed.). Panamericana Formas e Impresos.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA. (2019). Gaceta Oficial Extraordinaria No. 5, 10 de abril.

DICCIONARIO DE CIENCIAS JURÍDICAS POLÍTICAS Y SOCIALES. (s.f.). (1ª Ed. Electrónica). Datascan.

GALIANA MORENO, J. M., & GARCÍA ROMERO, B. (2018). La participación y representación de los trabajadores en la empresa en el modelo normativo español. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, (Extra), 45-68.

GARCÍA JIMÉNEZ, M. (2018). La participación de los trabajadores en la empresa. Concepto y modalidades. En Participación de los trabajadores y sociedades laborales (pp. 35-68). Tirant lo Blanch.

Guillermo Ferriol Molina

GRISOLIA, J. A. (1999). Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. De Palma.

GUEVARA, E. (S.F.). El Socialismo y el hombre en Cuba. Ciencias Sociales.

JURBURG, D., TANCO, M., VILES, E., & MATEO, R. (2015). La participación de los trabajadores en sistemas de mejora continua. Memoria Investigaciones en Ingeniería, (13), 45-62.

LAVILLE, J. L. (1991). Pour une typologie des formes de participation. Travail, 24-42.

LENIN, V. I. (1961). Estado y Revolución. En Obras Escogidas en Tres Tomos*(Tomo III, pp. 45-120). Progreso.

MARX, C. (1975). Crítica al Programa de Gotha. Ciencias Sociales.

MUÑECAS HERRERAS, J. (2018). La sociedad participada en la ley 44/2015 de 14 de octubre. En Participación de los trabajadores y sociedades laborales (pp. 415-450). Tirant lo Blanch.

NEFFA, J. C. (2020). La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas. UNM Editora.

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (1975). Tesis y Resoluciones del I Congreso. Editora Política.

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (1980). Resolución sobre el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, II Congreso.

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (1985). Tesis y Resoluciones sobre el perfeccionamiento del sistema de dirección y planificación de la economía, III Congreso.

PENDLETON, A., POUTSMA, E., OMMEREN, J. VAN, & BREWSTER, C. (2001). Employee share ownership and profit-sharing in the European Union. Office for Official Publications of the European Communities.

PODETTI, H. (1997). Los principios del Derecho del Trabajo. UNAM.

ROBBINS, S., & COULTER, M. (2001). Hall.
Comportamiento Organizacional. Prentice

Anexo

*Instrumento de encuesta aplicado

ENCUESTA SOBRE LAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES
(Anónima)

SECTOR DE ACTIVIDAD: _____

CATEGORÍA OCUPACIONAL: Técnico () Administrativo () Servicio () Operario ()

TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN: _____

Instrucciones: Marque con una X la opción que considere (Sí / No / A veces)

(Se incluyen los 19 ítems detallados en la Tabla 2)

Preguntas abiertas:

¿Existen normas o indicaciones que le limitan lograr una mayor participación?

¿Puede sugerir propuestas para perfeccionar la participación?