

**Acciones para potenciar la participación obrera en una empresa
pecuaria**

Actions to Encourage Worker Engagement in a Livestock Raising
Company

Roberto Garcés González^{1*} <http://orcid.org/0000-0002-9993-3761>

Sinaí Boffill Vega² <http://orcid.org/0000-0001-8389-4756>

Dianelys Plasencia Díaz³ <http://orcid.org/0000-0002-4240-7058>

¹Centro de Estudios Comunitarios, Universidad Central *Marta Abreu* de Las Villas,
Cuba

²Centro Universitario Municipal de Yaguajay, Universidad *José Martí* de Sancti Spíritus,
Cuba

³Empresa Pecuaria Venegas, Yaguajay, Sancti Spíritus, Cuba

*Autor para la correspondencia: email: rgarces@uclv.edu.cu

RESUMEN

Objetivo: Propuesta de acciones para potenciar la participación obrera en la Empresa Pecuaria Venegas, municipio Yaguajay, provincia Sancti Spíritus, Cuba.

Métodos: Entrevista semiestructurada a diferentes actores dentro de la vida de la organización, el análisis de documentos generados por la entidad y la observación científica.

Resultados: La propuesta de un grupo de acciones para incentivar la participación obrera y el despliegue de potencialidades, que pueden contribuir al fortalecimiento integral de esa organización.

Conclusiones: Los problemas que enfrenta esa entidad para desplegar la potencialidad de la participación de los trabajadores están determinados, en lo fundamental, por factores subjetivos, relacionados con limitaciones internas que pueden ser superadas. Se determinó que en la referida entidad existen condiciones favorables para incrementar la participación del personal.

Palabras clave: desarrollo local, participación, potencialidad, trabajadores, empresa.

ABSTRACT

Objective: To propose encouraging actions of worker engagement in Venegas Livestock Company in the municipality of Yaguajay, Sancti Spíritus province, Cuba.

Methods: Semistructured interview to several different actors within the organization, review of documents issued by the entity, and scientific observation.

Results: The proposal of a group of actions to encourage worker engagement, and the development of potentialities that can contribute to strengthening the organization thoroughly.

Conclusions: The problems faced by this entity to develop the full potential of its workers are mainly determined by subjective factors linked to internal limitations that

can be overcome. It was concluded that this entity has favorable conditions to broaden worker engagement.

Key words: local development, engagement, potentiality, workers, company.

Recibido: 20/08/2019

Aprobado: 11/04/2020

INTRODUCCIÓN

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 elemento importante para el perfeccionamiento de la empresa socialista, que como actor fundamental en los procesos de desarrollo local, puede y debe convertirse en escenario ideal para el fortalecimiento de la cohesión social y otros valores muy importantes para la construcción del socialismo.

La Empresa Pecuaria de Venegas (EPV), está situada en el municipio de Yaguajay, provincia de Sancti Spíritus, Cuba. 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 proponer acciones para desplegarla.

El municipio de Yaguajay es pionero en las acciones para el desarrollo local en Cuba, motivado por la urgencia que impuso la dinámica socioeconómica 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 de esa práctica en la vida local.

Este proceso ha sido objeto de estudios, como los realizados por Lage (2006), Boffill (2010) y Reyes (2011). En esas investigaciones afloraron debilidades y potencialidades de las experiencias asumidas y contienen propuestas concretas planteadas a los decisores locales de políticas públicas y otros actores sociales involucrados en el proceso que han servido para introducir acciones correctivas a la gestión del desarrollo local.

En esos trabajos se valoran con pertinencia los diferentes enfoques y conceptos acerca del desarrollo local, por lo que no es necesario reproducir en este artículo lo que ya está fundamentado y admitido en el espacio académico cubano acerca de un tema que, sin dejar de ser diverso, presenta consensos en un grupo de cuestiones centrales, como el papel conductor del gobierno, el rol de la educación superior, el cometido determinante del conocimiento y su gestión, el desarrollo local como especie de traje a la medida, ajustable a las condiciones de cada territorio, entre otras cuestiones. (Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo [GUCID], 2006). Queda claro también en esos estudios, que los proyectos de desarrollo local deben conducir a la formulación de estrategias que articulen los potenciales endógenos

con las oportunidades externas para superar los obstáculos, sobre todo en los momentos actuales (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2011).

DESARROLLO

Fundamentos teóricos y metodológicos

El desarrollo local no solo se caracteriza por la inmediatez física de acciones consensuadas; además, es un proceso a largo plazo donde se relacionan todos los actores sociales que interactúan en este, en un entorno determinado, que demanda la participación permanente, creadora y responsable de los ciudadanos. El desarrollo local, para ser sostenible, incluye la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, adecuado enfoque de género, calidad, así como el equilibrio espacial y territorial.

La participación de los actores involucrados es una premisa fundamental, porque los vínculos estrechos entre las personas son 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, Riera y Rivero, 2013; Garcés, 2013; Romero, 2013). Este tipo de participación demanda:

...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 *et al.*, 2013, p.4)

La participación de los trabajadores en los escenarios empresariales es un tema de creciente interés para las ciencias sociales y dentro de estas, las económicas, en la misma medida en que el recurso humano es asumido hoy desde posiciones más lejanas de la tradición fordista o taylorista. Acerca de ello Senge (2012) cuestionaba:

La pregunta que les puedo ofrecer y compartir lo que aprendimos los últimos ocho años de hacer esta pregunta. La pregunta estratégica es: ¿si nosotros empezamos a aprovechar las fuentes de auto-refuerzo del crecimiento?, por ejemplo, ¿si empezamos a construir una visión compartida, si empezamos a hacer que la gente se comprometa más con lo que hace, si empezamos realmente a hacer preguntas respecto de la significación, si empezamos a prestarle atención a lo que piensa la gente aparte de lo que hace y son socios de pensamiento en el desarrollo de estrategias? Si hacemos este tipo de cosas empezamos a liberar energía como para hacer crecer algo nuevo y luego empezamos a enfrentar desafíos, procesos equilibrantes. (p.18)

De hecho, en esa reflexión Senge se refiere a las capacidades sin explotar en la organización y que están contenidas como potencialidad en sus miembros. Esas capacidades permanecen allí sin aplicación útil porque los métodos empleados no las colocan en situación de emergencia.

La potencialidad de la participación en los contextos empresariales posee antecedentes teóricos importantes, entre ellos los de autores de la relevancia de Schein (1996), quien estima que para promover la cultura organizacional son importantes las dinámicas funcionales referidas a aspectos administrativos y relacionales en el grupo de trabajo, puesto que la actividad empresarial no se puede delimitar únicamente desde el punto

de vista de un empleado, como tampoco se puede concretar desde el interés de una empresa en particular. Por tanto dependen de la relación jerárquica y la subordinación, donde los trabajadores desempeñan un papel esencial si son considerados de manera objetiva en su condición.

Otros autores son Robbins y Judge (2009), 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 y su reconocimiento, los fundamentos del comportamiento de los grupos y su papel en el ejercicio de la dirección empresarial, entre otros elementos relevantes.

Es valioso el aporte de Chiavenato (2004), que estudió la complejidad de las organizaciones, su carácter abierto y social, así como el papel de los individuos en ellas desde sus respectivos roles. Este autor considera que para movilizar y utilizar con plenitud la capacidad de 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.

La organización debe adecuar sus estrategias para asegurarse de que las personas puedan cumplir su misión organizacional de manera pertinente. (Chiavenato, 2004). Esta es una coincidencia con los criterios de Mayntz (1967, p.190) quien afirma: “Mientras una organización exista y funcione tiene que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos”.

Puede deducirse que en el mundo capitalista, varios autores, desde diferentes perspectivas de las ciencias sociales y económicas, comenzaron a observar las organizaciones empresariales de una manera mucho más integral, fundamentando además el papel de los trabajadores. Dentro de ellos es cardinal el punto de vista de Senge (1992, p.12) quien aseveró: "Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización". Este autor, que sometió a crítica muchas ideas vigentes en su momento sobre los recursos humanos, también indicó que: "En una organización inteligente hay que fusionar el pensamiento y la acción de cada individuo" (Senge, 1992, p.357).

Tienen mucho arraigo en el mundo académico occidental las ideas de los japoneses Nonaka y Takeuchi (1999); ellos basaron su idea de la participación, en la tradición japonesa y dirigen sus esfuerzos a crear en los sistemas empresariales un modelo de gestión del conocimiento al que denominan SECI, basado en la concepción tradicional japonesa del *Ba*, a lo que reconocen como contexto compartido de relaciones emergentes. Ese modelo promueve la creación de espacios de reunión, para promover en los trabajadores la explicitación de sus saberes tácitos al servicio de su empresa, de una manera voluntaria, en condiciones de simetría, a partir de la creación de un ambiente de compromiso laboral con los destinos de la organización.

Su contribución se realizó de manera funcional a los intereses de las grandes corporaciones capitalistas que financiaron, aplicaron y hoy profundizan los aportes de sus investigaciones, por lo que su lectura hay que realizarla desde una posición que permita valorar sus aportaciones y a la vez señalar sus limitaciones, que son

determinadas por la necesidad que tiene el capital de adecuar sus métodos de explotación a 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. Sin embargo, muchas de sus conclusiones, obtenidas a partir de la observación científica, pueden ser de utilidad como antecedentes.

En Cuba hay varias investigaciones sobre participación, pero son escasas las que se dedican a su análisis en los contextos empresariales; aunque hay estudios sólidos dirigidos a la teoría del capital humano, como el de Odriozola (2007). 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 se destacan los realizados por los profesionales del Centro de Estudios Comunitarios de la Universidad Central *Marta Abreu* de Las Villas (Alonso, Riera y Rivero, 2013), y de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Camagüey (Caballero 2005), entre otros.

La necesidad de replantear el tratamiento académico al tema es tal, que se estableció en la nueva Constitución de la República de Cuba, en su Artículo 20 que: “Los trabajadores participan en los procesos de planificación, regulación, gestión y control de la economía. ... La ley regula la participación de los colectivos laborales en la administración y gestión de las entidades empresariales estatales y unidades presupuestadas” (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019, p. 3).

La actividad empresarial en Cuba necesita desarrollar un tratamiento científico al tema de la participación de los trabajadores desde las diferentes condiciones

organizacionales. El concepto de dueño colectivo, que es fundamental dentro de una empresa estatal socialista, en la misma medida en que la verticalidad de las decisiones y la excesiva sectorialización se acrecientan como método fundamental de trabajo, está en un proceso de desintegración evidente que es necesario revertir, porque no es compatible con el proceso actual de actualización del modelo socioeconómico cubano.

Acciones para potenciar la participación de los trabajadores en la gestión administrativa de la Empresa Pecuaria Venegas

El desarrollo local depende de acciones de todas las entidades del territorio, entre ellas las empresas tienen un papel esencial, pero de la forma tradicional de gestionarlas no se obtienen los resultados que actualmente son demandados. Es evidente que la empresa estatal, aunque comparte el espacio económico junto a otras formas de propiedad, debe imponerse en Cuba como garante del principio cardinal de que los medios fundamentales de producción son de propiedad social.

La participación de los trabajadores en este tipo de empresa, como organización económica, pero también social, es una condición esencial en la construcción socialista. Es por tanto un requisito de primer orden para que la Empresa Pecuaria Venegas (EPV) supere los resultados productivos actuales, desempeñe un papel destacado en la vida socioeconómica local y contribuya a la formación del trabajador como el hombre nuevo que construye una sociedad socialista próspera y sustentable.

En la EPV se han propuesto transformar esa realidad que impide la expansión de todas sus potencialidades, aprovechando mejor la preparación y el compromiso de sus trabajadores con la organización; pero la participación de ellos en las condiciones actuales no alcanza los niveles de transformación posibles, aun cuando la masa de

trabajadores es estable y logra resultados personales, en materia salarial y reconocimiento social que otras entidades del territorio no han podido alcanzar.

Esta contradicción se convirtió en la situación problemática a investigar, para indagar cómo es posible aprovechar la potencialidad de la participación para el fortalecimiento integral de la mencionada organización, presuponiendo que la potencialidad de la participación —si se reconoce y despliega por los actores implicados en la dirección y en otras condiciones del funcionamiento cotidiano de la entidad— puede contribuir a su fortalecimiento integral.

En esa empresa se necesita identificar la potencialidad de la participación de los trabajadores en sus contextos específicos, pero para hacerlo no puede soslayarse el análisis de los antecedentes teóricos acerca de ese tema, que sería un elemento que se escapa de sus posibilidades y se convierte en una demanda que resuelve el Centro Universitario Municipal de Yaguajay, que además asesora en todo el proceso de estudio y aplicación de los resultados, a través de diferentes actividades, entre las cuales son fundamentales la capacitación, la asesoría y el acompañamiento, que es la relación donde termina de concretarse el vínculo entre la empresa, la ciencia y la educación superior, como fundamentos de la innovación para el desarrollo del municipio.

El siguiente paso está relacionado con la caracterización del estado de la participación de los trabajadores en la entidad, lo que contribuye a establecer la relación de la potencialidad de la participación con su fortalecimiento integral. El estado real de esa participación está por debajo de las potencialidades. Aunque se comprobó que los trabajadores discuten los planes, hacen propuestas que son tramitadas en los niveles

de dirección de la empresa, impulsadas por las organizaciones sindicales de base, aun la participación obrera está mediatizada por el exceso de verticalismo en los métodos de dirección, la unidireccionalidad de las estrategias de comunicación, el voluntarismo y el acomodo de los trabajadores a esta situación.

Esa realidad limita el despliegue de la potencialidad contenida en los conocimientos, la experiencia, la disciplina y la cohesión social que existe dentro de la organización. Este resultado, analizado por la entidad demandante es la base sobre la que se logra formular una propuesta de acciones para orientar la potencialidad de la participación de los trabajadores hacia el fortalecimiento integral de la EPV.

Se identificaron tendencias internacionales y nacionales 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 de Cuba. Este documento se convierte en material de estudio para sustentar científica y metodológicamente las acciones de capacitación que se desarrollan en la organización.

La significación práctica y metodológica de la investigación radica en la caracterización y establecimiento de factores que pueden favorecer u obstaculizar el despliegue de la potencialidad de la participación, para el fortalecimiento integral de la entidad. En otro momento se determinó la posible magnitud de esa potencialidad, que es un dato que no termina de acotarse con precisión, porque esa potencialidad —a partir del compromiso de los trabajadores y el despliegue de creatividad individual y colectiva, convertida en un proceso social en la empresa— tendrá consecuencias de difícil predicción inmediata.

Este elemento, más el anterior, pueden servir a la dirección de la entidad estudiada para tomar decisiones y establecer etapas y programas de capacitación que hagan más realizable su pertinencia y establecer o mejorar estrategias que contribuyan a la realización exitosa de sus objetivos. También puede servir como referente para estudios que se realicen en entidades homólogas de otros municipios de la provincia o del país.

La documentación del proceso de la investigación y sus memorias escritas son una contribución práctica que se corresponde con la estrategia de gestión del conocimiento del Centro Universitario Municipal de Yaguajay y los objetivos del Programa Red GUCID, del Ministerio de Educación Superior (GUCID, 2006).

Las universidades implicadas directamente: la Universidad *José Martí* de Sancti Spíritus y la Universidad Central *Marta Abreu* de Las Villas, con su aporte reciben a cambio una acumulación de experiencias que benefician sus vínculos creativos con la sociedad y organizaciones económicas concretas, con una visión sociocultural mucho más efectiva y adecuada a las condiciones actuales del país, porque lo novedoso está 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 estatal socialista en las condiciones específicas de un municipio, cuya base productiva está 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 presente proceso de actualización del modelo socioeconómico cubano.

La investigación se desarrolló en tres etapas: en la primera se analizaron los antecedentes teóricos y metodológicos acerca de la potencialidad de la participación de los trabajadores en la actividad empresarial y se establecieron las regularidades de la investigación a partir de las variables determinadas en la hipótesis, con sus indicadores para fundamentar el componente empírico; en la segunda se caracterizó el estado de esa participación en la entidad estudiada y en la tercera se estableció la relación de su potencialidad con el fortalecimiento integral de la EPV y se proponen acciones que contribuyen a orientar y aprovechar su potencialidad para el fortalecimiento integral de la empresa.

Los resultados obtenidos sirvieron para determinar el siguiente grupo de objetivos para el trabajo inmediato:

1. Evaluación en el Consejo de Dirección de los resultados del diagnóstico obtenido sobre la potencialidad de la participación para el fortalecimiento integral de la empresa.
2. Fortalecimiento de las capacidades en el uso de métodos de dirección participativa en la EPV:
 - a) Capacitación a los cuadros, funcionarios y representantes de los trabajadores en las formas y técnicas de la participación social.
 - b) Entrenamiento para el empleo de las facultades otorgadas a los directores de las unidades empresariales de base (U.E.B.) para el desarrollo de la participación social.
 - c) Impartición de cursos contextualizados, como fruto del diagnóstico constante, 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.

- d) Creación de un sistema de comunicación eficaz, incluida una circulación multidireccional de la comunicación: ascendente, descendente, horizontal y transversal a todos los niveles en la EPV.
 - e) Discusión de los objetivos a alcanzar, los planes de negocios y presupuestos para cada área de trabajo con la mayor participación y transparencia posible.
 - f) Definición de un presupuesto que respalde la eficacia de esas acciones.
3. Fortalecimiento de las capacidades de las estructuras de dirección de la Empresa Pecuaria Venegas para promover la participación integral de los trabajadores.
4. Fomento de la participación de los trabajadores en la solución de los problemas para propiciar sus iniciativas y compromisos referentes al cumplimiento y mejoramiento de la calidad de la producción, los servicios y la gestión administrativa:
- a) Creación y funcionamiento de los comités de calidad en cada U.E.B. y en la empresa.
 - b) Organización y celebración de activos de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores y de las Brigadas Técnicas Juveniles, así como el Fórum de Base de Ciencia y Técnica.
 - c) 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.

- d) 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.
 - e) Fortalecimiento de 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.
 - f) Instrumentar en el Comité de Control, la participación de los trabajadores de las áreas que presentan dificultades, para que contribuyan a la solución a los problemas.
 - g) 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 y al Consejo Técnico Asesor, para que contribuyan con sus criterios y experiencias a enriquecer el tema asunto de análisis.
5. Incremento de la atención integral a los jóvenes que laboran en la EPV.
- a) Creación de un sistema de atención integral para los jóvenes que laboran en la EPV.
 - b) Creación y aprovechamiento de espacios de intercambio y capacitación con los jóvenes.
6. Documentación de las memorias e historias de vida de cuadros y trabajadores más destacados en la historia de la EPV Acciones: convocatorias a concursos sobre la historia de la ganadería en Yaguajay, con participación abierta.

7. 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.
8. Fortalecimiento de la dimensión ética y el compromiso social en la vida cotidiana de los cuadros y trabajadores de la EPV.
 - a) Realización de un taller metodológico titulado: “El Código de ética de los cuadros y las relaciones humanas dentro de la empresa socialista en Cuba”.
9. Incentivar la orientación vocacional en los niños y jóvenes del municipio hacia las labores y especialidades agropecuarias.
 - a) Realización de concursos para promover los valores y el papel de los trabajadores agropecuarios en la sociedad, con la participación de niños y jóvenes.
 - b) Organización de círculos de interés en las escuelas primarias y de enseñanza media del municipio sobre las actividades de la EPV.
10. 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.
 - a) Elaboración de 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.
11. Incremento de la cultura general integral de los trabajadores y cuadros de la EPV y de sus familiares.
 - a) Realización de conversatorios sobre temas diversos, de acuerdo a necesidades específicas de cada colectivo.

12. Incremento del nivel de apreciación de la estética ganadera de los trabajadores y cuadros de la EPV a través de la promoción de la lectura y otras expresiones culturales locales.

a) Implementación del proyecto sociocultural “Ambiente ganadero”.

Para la evaluación general de esas acciones se emplearon métodos como la entrevista, el análisis de documentos y la observación participante. Las acciones de evaluación se realizaron como espacios de intercambio y apropiación social de conocimientos por los responsables y participantes en cuanto a la medición de la sostenibilidad de los resultados, esta valoración 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. La evaluación de las acciones se hace de una forma tal, que sean en la práctica otra vía para el fortalecimiento de la participación de los trabajadores, porque en el proceso ellos desempeñan el papel fundamental.

Se consideró necesario, por el marcado carácter político e ideológico de las acciones propuestas, sugerir que en el caso de las organizaciones de base del Partido Comunista de Cuba y la Unión de Jóvenes Comunistas se crearan comisiones para

darle un mayor acompañamiento político a la implementación de los resultados de la investigación realizada.

CONCLUSIONES

Durante la investigación se comprobó que la participación de todos los trabajadores en la empresa analizada, independientemente del papel que ocupan en su organigrama organizacional, es fundamental para el perfeccionamiento de esa entidad y para facilitarlos se determinaron las condiciones que impiden el despliegue de la potencialidad de la participación activa; que son, en lo fundamental, de naturaleza subjetiva.

REFERENCIAS

Alonso, J., Riera, C. y Rivero, R. (2013). *Los fundamentos del autodesarrollo comunitario*. Santa Clara, Cuba: Centro de Estudios Comunitarios, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). *Constitución de la República de Cuba*.

La Habana, Cuba: Autor. Recuperado de

<https://www.cubadebate.cu/noticias/2019/04/09/descargue-la-constitucion-de-la-republica-de-cuba-pdf/amp/>

Bofill, S. (2010). *Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay*. Disertación doctoral no publicada. Universidad de Matanzas *Camilo Cienfuegos*, Matanzas, Cuba.

Caballero, M. T. (2005). La comunidad. Aspectos conceptuales. En C. N. Hernández (ed.). *Trabajo comunitario. Selección de lectura* (pp.167-170). La Habana: Caminos.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. (5ta ed.). Recuperado de <http://www.usn.edu.mx/moodle/acervo/books/admodnrh1.pdf>

Garcés, R. (2013). *La gestión del conocimiento en las condiciones del municipio de Remedios como contribución a su desarrollo local*. Disertación doctoral. Centro de Estudios Comunitarios. Universidad Central *Marta Abreu* de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo, GUCID. (2006). *Documentos de interés*. I Seminario Nacional. Programa Ramal Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo. La Habana, Cuba.

Lage, A. (2006). *La economía del conocimiento (III): Reflexiones a partir del proyecto de desarrollo territorial en Yaguajay*. La Habana: Universidad de La Habana.

Mayntz, R. (1967). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Ed. Alianza.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*.

Recuperado de https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka%20y%20Takeuchi_cap%203.pdf

Odrizola, S. (2007). *Hacia una nueva concepción del llamado capital humano en Cuba*. Disertación doctoral. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y del Estado*. La Habana, Cuba: Autor

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13^{ra} ed.). Recuperado de <https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf>

Reyes, R. (2011). *Modelo para la gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local. Experiencia de la Filial Universitaria Municipal de Yaguajay*. Disertación doctoral. CEPES, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Romero, M. I. (2013). *Contribución de la formación en educación popular del Centro Memorial Dr. Martin Luther King Jr. al autodesarrollo comunitario*. Disertación doctoral. Centro de Estudios Comunitarios. Universidad central *Marta Abreu* de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Schein, E. (1996). *El liderazgo y la cultura organizacional*. Recuperado de <http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/Schein.pdf>

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en una organización inteligente*. Barcelona, España: Ediciones Gránica SA.

Senge, P. (2012). *El aprendizaje organizacional en el Siglo XXI*. Emprendedores news. Recuperado de <http://www.managementynegocios.com>

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

El presente artículo no ha sido enviado a otra revista, es original y los autores se hacen responsables por sus contenidos.

Declaración de contribuciones de los autores

Roberto Garcés González. Redacción los fundamentos teóricos y diseño del artículo.

Revisión de la redacción.

Sinaí Boffill Vega. Redacción de los resultados y resumen. Conclusiones

Dianelys Plasencia Díaz. Búsqueda de la información empírica, análisis de resultados.