



LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA TOMA DE DECISIONES DE SUS EMPRESAS. REALIDADES Y REGULACIONES

Resumen / Abstract

El trabajo aborda la participación activa y consciente de los trabajadores en la toma de decisiones como condición indispensable de su desempeño laboral y su desarrollo individual. Tiene como propósito fundamental analizar el tratamiento del tema en un grupo de documentos regulatorios de la Gestión de Recursos Humanos y de esta manera, mostrar los espacios oficiales de participación que tienen los trabajadores y las formas que puede adoptar la misma.

The paper deals with the active and conscious participation of the workers in the decision-making as an indispensable condition of its labor performance and its individual development. Its main purpose is to analyze the treatment of this subject in a group of regulations of Human Resource Management and thus, to show the official spaces of participation that the workers have and the ways that it can takes.

Palabras clave / Key words

Participación de los trabajadores, formas, espacios, recursos humanos.

Workers' participation, forms, spaces, human resources.

INTRODUCCIÓN

En la Constitución de la República de Cuba se declara que la voluntad del Estado está presidida por el anhelo de José Martí: "Yo quiero que la ley primera de nuestra República sea el culto de los cubanos a la dignidad plena del hombre". Ahí se establece desde una posición oficial la participación del pueblo y como parte de él, los trabajadores, en la toma de decisiones.

La participación de los trabajadores no es un tema reciente, ni es solo interés de los empresarios. Que los sujetos se involucren en lo que hacen y que su aporte sea el resultado de un proceso reflexivo, es una aspiración de cualquier entorno educativo, pues crea condiciones muy favorables para el éxito de las actividades que se realizan e incluso, para el desarrollo individual de los participantes.

La Gestión de Recursos Humanos con un enfoque estratégico convoca, entre otros, a un enfoque participativo, teniendo en cuenta la influencia que pueden ejercer en la toma de decisiones de sus entidades.

¿Pero cuáles son los espacios oficiales establecidos para la participación de los trabajadores? En el articulado de los documentos rectores sobre capital humano, en particular, la Norma Cubana 3001, el Decreto Ley 281, el Convenio Colectivo de Trabajo y la Resolución 8 del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social; se declara explícitamente la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, aunque no hay total claridad en cuáles son los espacios y las formas específicas de participación.

María Julia Becerra Alonso,
Licenciada en Psicología, Doctora en
Ciencias Técnicas, Departamento de
Ingeniería Industrial, Instituto Superior
Politécnico "José Antonio Echeverría"
(Cujae), La Habana, Cuba.
e-mail: mjuliab@ind.cujae.edu.cu

Rómulo Ogando Ramos, Licenciado en
Educación, Director de Recursos
Humanos, Sucursal CIMEX, Ciego de
Ávila, Cuba.
e-mail: romulo@cimex.com.cu

Recibido: 17/03/2010
Aprobado: 06/12/2010

Los autores se proponen analizar el tratamiento del tema en los documentos regulatorios y hacer evidente los espacios oficiales de participación que tienen los trabajadores. Se determinan así mismo, las formas que puede adoptar la participación, con diferentes niveles de implicación pero igualmente válidas y necesarias.

El tema de la participación en los modelos de gestión de recursos humanos

La concepción de Gestión de Recursos Humanos (GRH) que asumen los autores considera que una gestión en este sentido requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial, de un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso. En particular, el enfoque participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GRH y de la organización toda, y en especial en la toma de decisiones [1].

Stephen Robbins (2005) en su libro “Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica”, define la participación de los empleados, como el proceso participativo que utiliza la capacidad total de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización [2]. El autor define además en su propuesta de Glosario, el término participación representativa, como: los trabajadores participan en la toma de decisiones mediante un pequeño grupo de empleados representativos. Hoy está ampliamente reconocido que la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones y en un mayor control por parte de estos mismos 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 nuestra era. Sin embargo, la concreción en la realidad de la idea participativa ha sido más bien 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, sino una delegación pasiva.

Los orígenes de los primeros estudios de los efectos de la participación en el contexto del mundo del trabajo, se remontan a los estudios llevados a cabo por Elton Mayo durante los años veinte y treinta de siglo XX, como miembro destacado de la Escuela de Relaciones Humanas. En estos estudios 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, 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.

Uno de los modelos más característicos de participación ha sido el de la “democracia industrial” en Suecia. Coincidente en varios aspectos con las aspiraciones de las corrientes contemporáneas de gestión de recursos humanos, ha impactado en la literatura relacionada con el tema por la profundidad de los logros obtenidos. Desde los primeros acuerdos y los sucesivos pactos entre trabajadores y empresarios, se aprecia un compromiso por

potenciar la participación, también en el ámbito laboral, con unos niveles como los conseguidos en los otros ámbitos sociales, convirtiéndose en una experiencia de referencia para el resto de los países.

En la Norma Cubana NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Vocabulario, se define la Participación de los trabajadores como: “principio esencial de dirección que garantiza que los trabajadores tomen parte en las decisiones dirigidas a la elaboración y el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización, la búsqueda de las soluciones a los problemas y al cumplimiento de la legislación establecida dada su experiencia. Su aplicación posibilita lograr un total compromiso de los trabajadores y que sus competencias sean aplicadas en beneficio de la organización y de ellos mismos” [3].

Esta última no limita la participación solo a la gestión de la producción, sino que enfatiza en la toma de decisiones y la solución de problemas.

Sin embargo, ¿cómo se refleja este fenómeno en los modelos de GRH? La declaración de la participación de los trabajadores no siempre es explícita en los modelos consultados. En el caso de Harper y Linch (1992)¹ no se encontró una alusión concreta a la participación. En la propuesta de Werther y Davis (1996)², uno de los elementos del modelo se refiere a Relaciones con el personal y evaluación de la vida laboral, lo cual se asumió como una intención de destacar este aspecto en la gestión de los recursos humanos.

En el modelo que propone Beer y colaboradores (1989)³, la influencia de los empleados (participación e involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas y políticas de GRH. Es evidente que esta última propuesta recoge de manera más clara y concreta la necesaria participación de los trabajadores. Con ese referente se concibe el modelo GRH DPC, nombrado así por su autor, Dr. Armando Cuesta Santos, para destacar que es un modelo funcional de Diagnóstico, Proyección y Control. Aquí se ubica, en el centro de los subsistemas y políticas, la educación y desarrollo de la persona. Este subsistema incluye junto a la participación, otros elementos valiosos en el desarrollo individual de los trabajadores: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, promoción y desempeño de cargos y tareas [1].

El tratamiento de la participación de los trabajadores en algunos documentos regulatorios de la Gestión de Recursos Humanos

Cualquier acción o procedimiento interesado en perfeccionar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de su empresa, debe partir de determinar cómo aparece reflejado el tema en los documentos regulatorios de la Gestión de Recursos Humanos. Por su carácter de ley y su fuerza legal, son ellos los que oficialmente establecen la manera en que debe ocurrir esa participación.

¹ Citado por Cuesta (2005) [1]

² Ídem

³ Ídem

LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA TOMA DE DECISIONES DE SUS EMPRESAS. REALIDADES Y REGULACIONES

Existen cuatro documentos que rigen la gestión del capital humano y que de manera muchas veces explícita, muestran los espacios y las formas viables para alcanzar la participación activa y consciente de los trabajadores en la empresa, alcanzándose para todas las partes los beneficios esperados. Ellos son:

- Decreto-Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
- Norma Cubana 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Requisitos.
- Convenio Colectivo de Trabajo General.
- Resolución No.8/2005 MTSS (Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social). Reglamento General sobre Relaciones Laborales.

De los documentos mencionados, el Decreto No. 281 resulta sin dudas el más integrador y actualizado a la empresa cubana. El Perfeccionamiento Empresarial se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno y tiene como objetivos: el de garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que las componen. Además de garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

Las nuevas bases del perfeccionamiento empresarial conciben la atención al hombre, no como el sistema para garantizar que el trabajador se sienta bien porque se alimenta y tenga buenas condiciones de trabajo, sino porque participa activamente en el proceso productivo y de dirección de su organización.

Por ejemplo, en su artículo 28, el Decreto 281, define que una vez culminado el diseño del sistema a implantar en la empresa y de haber concluido el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial, la dirección tiene que discutir con cada colectivo de trabajadores y con el consejo de dirección el expediente elaborado y explicar detalladamente en qué consisten las principales transformaciones que se lograrán con la aplicación del sistema [4].

La familia de Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002; constituye un documento imprescindible para que cada organización diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano [5]. La NC 3000 se propone unificar la terminología utilizada en materia de Gestión de Recursos Humanos y establece un Vocabulario común [3]. La NC 3001 especifica los requisitos que deben cumplir las organizaciones para certificar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano [6]; y la 3002, establece cómo garantizar la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) en función de lograr un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización [7].

De particular interés resulta la definición de participación de los trabajadores en la NC 3000, referida al Vocabulario: “principio esencial de dirección que garantiza que los trabajadores tomen parte en las decisiones dirigidas a la elaboración y el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización, la búsqueda de las soluciones a los problemas y al cumplimiento de la legislación establecida dada su experiencia. Su aplicación posibilita lograr un total compromiso de los trabajadores y que sus competencias sean aplicadas en beneficio de la organización y de ellos mismos” [3].

El Convenio Colectivo de Trabajo General entre la Corporación Cimex y el Sindicato Nacional de Trabajadores de Comercio, la Gastronomía y los Servicios; constituye el documento donde ambas partes, reconociendo la personalidad con que comparecen, acuerdan establecer normas encaminadas a precisar deberes y derechos mutuos y mejores condiciones de trabajo; a fin de promover una óptima gestión administrativa con el concurso y desarrollo de la actividad e iniciativa creadora de todos los trabajadores. El convenio es de obligatorio cumplimiento por ambas partes.

La Resolución No.8/2005 MTSS Reglamento General sobre Relaciones Laborales, regula a través de sus diferentes capítulos: la política e incorporación al empleo; el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos; el período a prueba; la formalización de las relaciones laborales; el traslado y suspensión de la relación laboral; los designados y electos; el expediente laboral; los escalafones; la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo; los graduados en adiestramiento, el fortalecimiento del orden laboral y los interruptos y disponibles [8].

Los documentos anteriores son regulatorios para la gestión de los recursos humanos y en ese sentido un referente permanente en el tema. Se hizo una selección de los artículos que en estos documentos, explícitamente, se refieren a la participación de los trabajadores de manera colectiva o individual, ya sea mediante su voz, su voto o la transformación del objeto de trabajo; mostrándose sus resultados en la Tabla 1.

TABLA 1			
Documentos normativos que consideran la participación de los trabajadores			
Documentos	Total de artículos, requisitos o cláusulas	Señalan explícitamente la participación	
		frecuencia	%
Norma Cubana No. 3001.	88 requisitos	19	21.6
Decreto Ley 281	703 artículos	91	12.9
Convenio Colectivo de Trabajo	108 cláusulas	40	37.3
Resolución 8/05	172 artículos	28	16.3
Suma	1071	178	16.6

Un análisis de estos documentos indica que el 40 % de las cláusulas del Convenio Colectivo de Trabajo, hace una referencia explícita a la necesaria participación de los

trabajadores. El resto de los documentos tiene entre el 10 y el 25% de su contenido dedicado a este aspecto.

Se identifica una relación de 12 espacios, en los cuales los trabajadores pueden aportar conocimientos y valoraciones con diferentes niveles de incidencia. Cada uno ha de ser en

primer lugar reconocido, pero además aprovechado eficaz y eficientemente, tanto por los trabajadores como por directivos de las entidades correspondientes. En la Tabla 2 se relacionan los espacios normados para la participación en estos documentos rectores.

TABLA 2													
Espacios normados para la participación													
ESPACIOS													
DOCUMENTOS RECTORES	CD	OODC	AA	AR	CI	CE	MI	ECT	OIDG	BTS	HH	TEP	TOTAL
Norma Cubana No. 3001. Requisitos	16	3	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34
Decreto Ley No 281. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.	57	4	50	-	15	6	3	4	6	4	2	16	167
Convenio Colectivo de Trabajo General entre la Corporación CIMEX y el SNTCGS	29	-	35	1	-	2	-	-	-	-	2	-	69
Resolución No 8-05 MTSS. Reglamento General sobre Relaciones de Trabajo.	26	1	25	-	-	-	-	-	-	-	1	-	53
SUMA	128	8	125	1	15	8	3	4	6	4	5	16	323

Leyenda:

- **CD.-** Consejo de Dirección
- **OODC.-** Otros Órganos de Dirección Colectiva
- **AA.-** Asamblea de Afiliados
- **AR.-** Asamblea de Representantes
- **CI.-** Comisiones Internas
- **CE.-** Comité de Expertos
- **MI.-** Matutinos Informativos
- **ECT.-** Eventos de Ciencia y Técnica
- **OIDG.-** Organizaciones de Investigación, Desarrollo y Generalización (ANIR, BTJ, ANEC)
- **BTS.-** Brigadas de Trabajo Socialista
- **HH.-** Hombre a Hombre(Personalizado)
- **TEP.-** Todos los Espacios de Participación

¿Existe una única forma de participar los trabajadores en la toma de decisiones? ¿Acaso su propio desempeño laboral no es ya una forma de participar? A continuación se delimitan por los autores cuatro alternativas posibles. Ellas expresan diferentes niveles de implicación, pero resumen las formas de participación que deben promoverse en la empresa y que son congruentes con lo establecido en los documentos anteriores.

a) Información: La desigualdad informativa hace imposible la participación. Pudiera decirse que esta es la forma más elemental de participar y a la vez básica para lograr el compromiso que requiere la organización. Un trabajador desinformado es un trabajador sin posibilidades de participar activa y conscientemente en la toma de decisiones en su empresa. Al informar a los trabajadores se crea una premisa indispensable para la participación activa y consciente y es en sí misma una forma de participar.

b) Consulta: La administración elabora y presenta una información, y escucha el parecer o punto de vista de los trabajadores; pero ella mantiene el poder de decisión. Por ejemplo, cuando se aplican medidas disciplinarias.

c) Cooperación: Es una forma de participación de mayor complejidad que las anteriores. Presupone una labor de conjunto a un mismo nivel en el tratamiento del tema en cuestión, previo a la toma de decisión. Ambas partes se sientan en una mesa de diálogo y elaboran de conjunto, con la misma responsabilidad, el tema en cuestión. Por ejemplo, la elaboración de las reglas e indicadores que rigen la evaluación del desempeño de los trabajadores.

d) Aprobación: Es la forma que requiere mayor implicación en la toma de decisiones. Parte de una presentación que hace la administración y aprueban los trabajadores en sus diferentes espacios. Requiere de un elevado nivel de información para que su participación sea activa y consciente. Por ejemplo, el desglose de las cifras de los planes anuales de la entidad debe ser informado, discutido y aprobado por los trabajadores [9].

¿El contenido de los artículos promueve más la información, la consulta, la cooperación o la aprobación? ¿Habrá un balance adecuado entre las diferentes formas de participación? Si predomina la información, tendremos trabajadores informados pero sin posibilidades reales de

LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA TOMA DE DECISIONES DE SUS EMPRESAS. REALIDADES Y REGULACIONES

incidir en la toma de decisiones y con el tiempo la propia información perderá un sentido para ellos. ¿Tienen todo que aprobarlo los trabajadores? ¿Es eso realmente viable? La relación entre las formas de participación antes descritas y los documentos regulatorios de la gestión de recursos humanos, se representan en la Tabla 3.

TABLA 3				
Formas de participación en los documentos rectores				
Documentos	FORMAS DE PARTICIPACIÓN			
	Información	Consulta	Cooperación	Aprobación
Norma Cubana 3001	4	-	15	-
Decreto Ley No. 281	7	14	52	8
Convenio Colectivo de Trabajo	2	3	29	6
Resolución No.8/2005	1	5	10	12

Predomina la cooperación como forma más frecuente de participación, de las establecidas oficialmente. Es un signo positivo porque lleva implícito el diálogo, el intercambio, la evaluación y el análisis del colectivo en cada situación. Es una garantía de la participación activa y consciente de los trabajadores.

Las propuestas investigativas que se preparen han de buscar que los trabajadores individualmente sepan lo que se espera de ellos en su trabajo específico, cuenten con los recursos materiales y técnicos apropiados, sepan hacer cada día aquello en lo que pueden destacarse, sean reconocidos apropiada y sistemáticamente por el trabajo bien hecho, las motivaciones se sustenten en potenciar las fortalezas y no en pretender eliminar las debilidades; que los jefes sean capaces de demostrar verdadero interés en cada trabajador como persona y estimular el desarrollo personal y profesional.

Lo primero que se debe desterrar es el concepto estrecho de ver al trabajador únicamente como un elemento del proceso de trabajo, como un recurso cuyo fin es producir o prestar un servicio eficaz y eficiente.

Por otra parte, ver al centro de trabajo solamente como ente destinado a cumplir su objeto social de producir o prestar un servicio competitivo, minimiza su papel. El centro de trabajo es mucho más que eso, es el lugar donde el hombre realiza una parte importante de su proyecto de vida, de creación y potenciación de los valores ético-morales del socialismo.

CONCLUSIONES

1. La existencia de espacios oficiales para la participación de los trabajadores constituye una evidencia de que las empresas cubanas, en congruencia con el proyecto social, tienen establecida una política sólida, aunque no siempre eficiente, para propiciar la participación de los trabajadores.

2. La presencia del tema de la participación de los trabajadores en algunos documentos regulatorios de la GRH, no determina por sí misma que ésta sea activa y consciente; ello requiere la instrumentación de otros procedimientos.
3. La determinación de espacios y formas de participación de los trabajadores facilita el estudio y desarrollo de la misma con una mayor objetividad.

RECOMENDACIONES

1. Insertar la participación activa y consciente de los trabajadores en líneas investigativas, no como un subproducto sino como tema central.
2. Orientar la investigación del tema hacia la búsqueda de los niveles de satisfacción de los trabajadores con el impacto de su participación en las diferentes áreas de la vida empresarial.
3. Correlacionar los resultados de los estudios de participación con aquellos que se obtienen en otros temas afines, como clima laboral y comunicación organizacional. 🏢

REFERENCIAS

1. CUESTA SANTOS, A. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Ed. Academia, 2005.
2. ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, 2005.
3. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN) *Norma Cubana NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano-Vocabulario*. 2007.
4. CONSEJO DE MINISTROS *Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*. Vol. 41. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007. 241-350.
5. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN) *Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano: 3000, 3001 y 3002*. 2007.
6. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN) *Norma Cubana NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano-Requisitos*. 2007.
7. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN) *Norma Cubana NC 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano-Implementación*. 2007.
8. MINISTERIO DEL TRABAJO Y LA SEGURIDAD SOCIAL (MTSS) *Resolución No. 8*. 2005.
9. OGANDO RAMOS, R. "Procedimiento para el perfeccionamiento de la participación activa y consciente de los trabajadores en la toma de decisiones de la sucursal CIMEX de Ciego de Ávila". Tesis de Maestría. La Habana: Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", 2010.