

## Administración y Participación Laboral/Organizacional. Un acercamiento a las lógicas recurrentes del desarrollo empresarial

### Management and Labor/Organizational Participation. An approach to the recurrent logics of business development

Yuri Fernández Capote<sup>1</sup> ([yurif@unica.cu](mailto:yurif@unica.cu)) (<https://orcid.org/0000-0002-9540-4301>)

Vivian Espinosa Rodríguez<sup>2</sup> ([vivian@cepil.co.cu](mailto:vivian@cepil.co.cu)) (<https://orcid.org/0000-0003-3902-5718>)

#### Resumen

La participación cobra especial significación para los procesos de desarrollo empresarial. El ámbito laboral y organizacional le imprime particularidades que la diferencian de otros ámbitos participativos más amplios como el comunitario o social. La asunción consciente de las contradicciones fundamentales del sistema empresarial, se configura como primer paso para la superación de las tradicionales formas de participación no emancipadoras. Este artículo tiene el objetivo de sistematizar teorías administrativas y enfoques socio-psicológicos, develando nexos y lógicas recurrentes de la dinámica “orden/cambio” en la empresa, que influyen en las actuales concepciones sobre la participación laboral y organizacional. Se apoya en el método histórico lógico, el análisis sociológico y la reflexología. Sus resultados destacan correlaciones -en ocasiones temporales y de significado-, entre los enfoques teóricos explicativos de la ciencia administrativa, los arquetipos o modelos empresariales, los sistemas y tecnologías de dirección, los paradigmas de la gestión del talento humano y las teorías explicativas de la participación laboral/organizacional. También refleja la contradictoria dinámica orden/cambio del sistema empresarial contemporáneo, caracterizada por la asimetría en el desempeño del rol/función de líderes y seguidores, que limitan el despliegue de formas participativas de carácter emancipador; siendo una necesidad profundizar los estudios de esta problemática en el contexto de perfeccionamiento de la empresa estatal cubana para poder estimular el despliegue de las capacidades contenidas en las fuerzas productivas y responder a las exigencias del proceso de actualización del modelo económico y social.

**Palabras claves:** administración, participación, desarrollo empresarial.

<sup>1</sup> Máster en Dirección. Profesor Auxiliar del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez” (UNICA), Cuba.

<sup>2</sup> Licenciada en Psicología y aspirante a Maestría en Dirección. Directora UEB “Fábrica Cepillos” en la Empresa (CEPIL) “Juan Antonio Márquez” de Ciego de Ávila, Cuba.

## Abstract

Participation takes on special significance for business development processes. The labor and organizational sphere imprints particularities on it that differentiate it from other broader participatory spheres such as the community or social spheres. The conscious assumption of the fundamental contradictions of the business system is the first step towards overcoming the traditional forms of non-emancipatory participation. This article aims to systematize administrative theories and socio-psychological approaches, revealing recurrent links and logics of the "order/change" dynamic in the company, which influence current conceptions of labor and organizational participation. He relies on the historical-logical method, sociological analysis and reflexology. Its results highlight correlations -sometimes temporal and of meaning-, between the theoretical explanatory approaches of management science, business archetypes or models, management systems and technologies, human talent management paradigms and explanatory theories of labor/organizational participation. It also reflects the contradictory order/change dynamics of the contemporary entrepreneurial system, characterized by the asymmetry in the performance of the role/function of leaders and followers, which limit the deployment of participative forms of emancipatory character; being a necessity to deepen the studies of this problematic in the context of improvement of the Cuban state enterprise in order to stimulate the deployment of the capacities contained in the productive forces and to respond to the demands of the process of updating the economic and social model.

**Key words:** administration, participation, business development.

## La significación de la participación en los procesos de desarrollo empresarial

Como toda complejidad, la empresa describe un continuo histórico de avances y retrocesos en cuanto a participación de los colectivos en la gestión organizacional.

La lógica del capital dominante delimita un campo de actuación administrativo donde se naturaliza la burocracia, el verticalismo y alienación. Resultado de la histórica división social y técnica del trabajo, la contradicción producción *versus* control, posiciona antagónicamente a dirigentes y dirigidos, limitándose la participación del segundo en las funciones del primero y viceversa (Marx, 1965; García, 2007; Mézáros, 2010; Díaz-Fernández, 2013, 2018; Garcés y otros, 2020; Díaz-Canel y Fernández, 2020).

En este contexto, se torna atípico el desarrollo empresarial resultante de procesos de autogestión y autodirección de los colectivos laborales, siendo más comunes los arquetipos o modelos de empresa en los que la participación colectiva se reduce a decisiones operativas de los procesos productivos, distantes de las decisiones fundamentales/estratégicas. Siendo este uno de los grandes desafíos a superar por las empresas en transición socialista, se requiere mayor intencionalidad de los líderes para facilitar las capacidades de autodirección de sus colectivos.

El campo científico no escapa a esta lógica dominante y en ocasiones utiliza referentes de neutralidad (acrítico ante la opresión), objetividad (omisión del sujeto) y alienación

(dinámica orden-cambio en función de preservar el estado actual), que limitan las perspectivas de análisis positivas. Situación que hace mucho más compleja la tarea de problematizar sobre el enfoque participativo en la gestión empresarial.

El presente artículo persigue sistematizar teorías administrativas y enfoques socio-psicológicos develando nexos y lógicas recurrentes de la dinámica “orden/cambio” en la empresa, que influyen en las actuales concepciones sobre la participación laboral y organizacional. Para este propósito, se apoya fundamentalmente en el método histórico lógico, el análisis sociológico crítico y la reflexología.

### **Sobre la teoría de administración**

La teoría administrativa ofrece referentes de la complejidad empresarial. Ella devela al menos cuatro momentos evolutivos fundamentales, que agrupan un importante número de teorías explicativas.

Beltrán y López (2018), lo resumen de la siguiente forma: 1) el enfoque clásico, que incluye la teoría de la administración científica y la administración general; 2) el enfoque humanista; 3) el enfoque de organizaciones y 4) los enfoques modernos. Estos últimos, caracterizados por la orientación al cliente, la integración en cadenas de valor, la gestión del conocimiento e innovación, la inteligencia empresarial y el desarrollo digital.

En Acevedo y Gómez (2017), puede ampliarse sobre algunos de los modelos desarrollados y visualizar la escalera de competitividad con base en la innovación, descrita por la base productiva hasta la actualidad.

Siguiendo a Sánchez (2019), se perfila un emergente tránsito paradigmático, de una administración con filosofía del bienestar y buen vivir hacia una administración digital y colaborativa por excelencia. En este nuevo enfoque administrativo, prevalecen los modelos:

- a) administración colaborativa y circular-ACC (basada en redes sociales, reciclando bienes y servicios compartidos;
- b) administración autónoma-AA (basada en las grandes bases de datos y el internet de las cosas, inteligencia artificial, realidad aumentada/realidad virtual/realidad mixta;
- c) administración naranja-AN (basada en el talento y la creatividad aplicándose a la experiencia y el entretenimiento, más orientada a la gastronomía, turismo, videojuegos, festivales y otros), que definen la nueva generación de industrias 4.0, cuyas características se describen en Basco y otros, (2018).

### *Contribución de las ciencias sociales y humanas*

La naturaleza social de la empresa -sin demeritar sus mediaciones tecnológicas-, justifica contribuciones teóricas de las ciencias psicológicas y sociológicas.

La perspectiva sociopsicológica del fenómeno organizacional, muestra como las teorías clásicas –de finales del siglo XIX y primeras décadas del XX-, se asientan en una visión técnico/racional del trabajador con un papel pasivo, de obediencia acrítica ante la dirección o jerarquía en la empresa (Smith, 2020).

El llamado movimiento de las relaciones humanas -décadas del 20 y 30 hasta el 50 y 60 del pasado siglo-, con amplio desarrollo de teorías sobre el comportamiento grupal, el liderazgo, la motivación y satisfacción laboral, es una teoría que atribuye un papel activo al trabajador y lo reconoce con capacidades frente a los procesos de dirección y gestión empresarial.

Por último, desde la década de los 60 y hasta los años 80, con prolongación hasta nuestros días, se diversifican las tendencias interpretativas de la empresa como sistema abierto de carácter sociotécnico, mediado por variables culturales y contingencias que demandan estrategias de integración a lo interno y lo externo. En estas décadas, la comprensión sociopolítica de la cultura empresarial, brinda referentes sobre la necesaria integración de intereses individuales y organizacionales consolidando vínculos en el par dirigente/dirigido.

En este contexto es relevante la propuesta de cultura Z de William Ouchi (1981), asociada a un modelo de empresa japonés humanista y participativo, donde se consolida el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectivas, todo ello para optimizar la confianza y compromiso de los trabajadores con la organización. Aunque posteriormente devela su visión productivista, se torna revolucionaria para la época rescatando el papel de las relaciones y vínculos en el ámbito organizacional (López, 2004).

Tales contribuciones, delimitan tres grandes paradigmas en la gestión del talento humano, cuyas diferencias pueden resumirse de la siguiente forma: 1) el paradigma del hombre como costo empresarial, que considera al trabajador un gasto igual a la tecnología, la energía, los materiales u otros, de fácil reemplazo en el mercado laboral, de actitud pasiva y participación limitada al cumplimiento de instrucciones; 2) el paradigma del hombre como activo empresarial, que otorga mayor atención a las condiciones favorables del desempeño y defiende políticas de retención por la implicación económica y social que tendría para la organización la pérdida de algún trabajador; por último 3) el paradigma del hombre como inversión, que posiciona al trabajador y su conocimiento como principal capital de la empresa, por lo que potencia la superación constante, el trabajo en equipo, el aprovechamiento de las capacidades existentes en el personal y la implicación del trabajador con las metas.

### **Sistemas de dirección y arquetipos empresariales**

Los enfoques teóricos y paradigmas descritos, se vinculan a tipologías específicas de sistemas y tecnologías de dirección empresarial.

La comprensión del sujeto como ser pasivo durante la etapa clásica, en la que prevalece el paradigma del hombre como gasto, es propicia para el ejercicio de la

dirección por instrucción, sustentada en la denominada Teoría X, en la que se asume un trabajador dependiente de orientación y supervisión directa sobre qué, cuánto, con quién o quienes, cuándo y cómo hacer el trabajo.

La llamada Teoría Y, como antítesis de la anterior y apoyada en un paradigma del hombre como recurso empresarial de alto valor para el incremento de la productividad, estimula el desarrollo de la dirección por objetivos.

De su lado, el enfoque de organizaciones vinculado al paradigma del hombre como inversión, despliega tecnologías de dirección por valores y con enfoque estratégico.

A su vez, los enfoques modernos de la era postindustrial, -marcados por la intensificación de la gestión mediante las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) y el salto a la administración 4.0, desarrollan tecnologías de dirección basadas en competencias laborales y sistemas informáticos para la planificación integrada de recursos empresariales. Digitalización que es transversal a toda la gestión, incluyendo el talento humano (GTH), que avanza hoy a modelos e-GTH desde ordenadores y m-GTH desde la tecnología móvil 5G y el internet de las cosas (Cuesta, 2017; Sánchez, 2019).

De acuerdo con Morales (2002):

Los arquetipos empresariales más significativos que se desprenden de este análisis y que han sido explícita o implícitamente reconocidos -a nivel teórico y/o empírico- serían los siguientes: el arquetipo de empresa Tipo X, configurada por las estructuras jerárquicas derivadas de los enunciados de la escuela clásica y sus autores emblemáticos (tales como Frederick W. Taylor o Henry Fayol); el arquetipo de Empresa Tipo Y (por analogía con la Teoría Y de McGregor, 1970); el arquetipo de empresa Tipo Z (por analogía con la Teoría Z de Ouchi (1982); y por último, el arquetipo de empresa Tipo O, que podría definirse como aquella propiedad de los trabajadores que otorga derechos en el gobierno de la institución y en la participación de los excedentes, junto con una participación responsable en la gestión y que constituye una ventaja competitiva en determinadas condiciones de los factores de contingencia. (p. 59)

### *La mirada sociopsicológica a la teoría sobre participación en el trabajo*

En Díaz-Pérez (2020), se sostiene que más allá de las TICs, las empresas contemporáneas requieren tecnologías de aprendizaje-conocimiento (TAC) y tecnologías de empoderamiento-participación (TEP), para poder responder a las exigencias del paradigma colaborativo que impone la sociedad futura del conocimiento y la digitalización.

Esta necesidad de TEP, delimitan un escenario favorable para saldar deudas históricas en el terreno de la participación real en la empresa.

La evolución de paradigmas, enfoques teóricos, sistemas de dirección y arquetipos empresariales, delimitan un imaginario sobre el proceso de participación de los trabajadores en la dirección y gestión empresarial, con teorías explicativas afines. Siguiendo a Bonavía (2012), existen cuatro (4) teorías de la participación laboral:

La teoría centrada en la productividad y la eficiencia. Esta busca aumentar el resultado y tiene orientación esencialmente económica. La participación se convierte en medio, tecnología social o herramienta para evitar problemas en las empresas modernas que puedan afectar sus resultados de rentabilidad,

La teoría sobre el crecimiento y desarrollo humano. Considera la participación como un elemento útil para superar los problemas del diseño tradicional del trabajo. El objetivo último es el concepto de auto-actualización que significa un ser humano activo, independiente, capaz de auto-controlarse, interesado en ejecutar una extensa gama de diferentes conductas, que tiene amplitud de miras y que anhela la igualdad.

La teoría democrática. Parte del valor de la democracia como un valor en sí mismo y en una visión del ser humano con capacidad para comportarse responsablemente, interesarse por cuestiones sociales, mostrarse ávido de información, racional y cooperativo. La participación, por lo tanto, no puede reducirse a la participación de carácter político, sino que debe ser extensible al ámbito familiar, la escuela y, por supuesto, al lugar de trabajo.

La teoría del ideal socialista. Centrada en la alienación que sufren los trabajadores en las empresas capitalistas con un alto grado de especialización y división de las tareas, como consecuencia de la relación dialéctica que mantienen capital y trabajo. La asunción central es que la participación puede liberar económicamente al hombre, al convertirlo en parte activa y creativa del proceso productivo, se asume, además, funciones y tareas históricamente dadas a los directivos.

Se concuerda con este autor, al señalar que las diferentes orientaciones y particularidades del vínculo dirigente/dirigido en contextos específicos, dificultan las manifestaciones puras de teorías y modelos propuestos.

Sin embargo, presenta los modelos de desarrollo humano y democracia, desentendidos de las históricas contradicciones, atribuidas solo al modelo de ideal socialista, como si fuera posible así una verdadera democracia y desarrollo humano. Estos modelos figuran más pseudo-democráticos y pseudo-desarrolladores, o sea, de falsa representación sobre el verdadero crecimiento y desarrollo, imposibles de materializar sin nuevas formas de participación laboral (Lebowitz, 2015).

Según Bonavía (2012), se reconocen dos modelos: a) el modelo de dirección participativa -de mayor uso en Estados Unidos por lo que se le conoce también como modelo occidental o americano-, y b) el modelo de democracia participativa, más utilizado en Europa. Este último incluye el modelo de concertación inglés (participación simple, apenas con derecho a opinar y limitaciones según el nivel jerárquico implicado), el modelo de codeterminación o cogestión alemán (voz en las decisiones sin limitar por materias ni jerarquías implicadas) y el modelo de autogestión de la antigua Yugoslavia (invierte la jerarquía clásica otorgando poder real a los colectivos laborales).

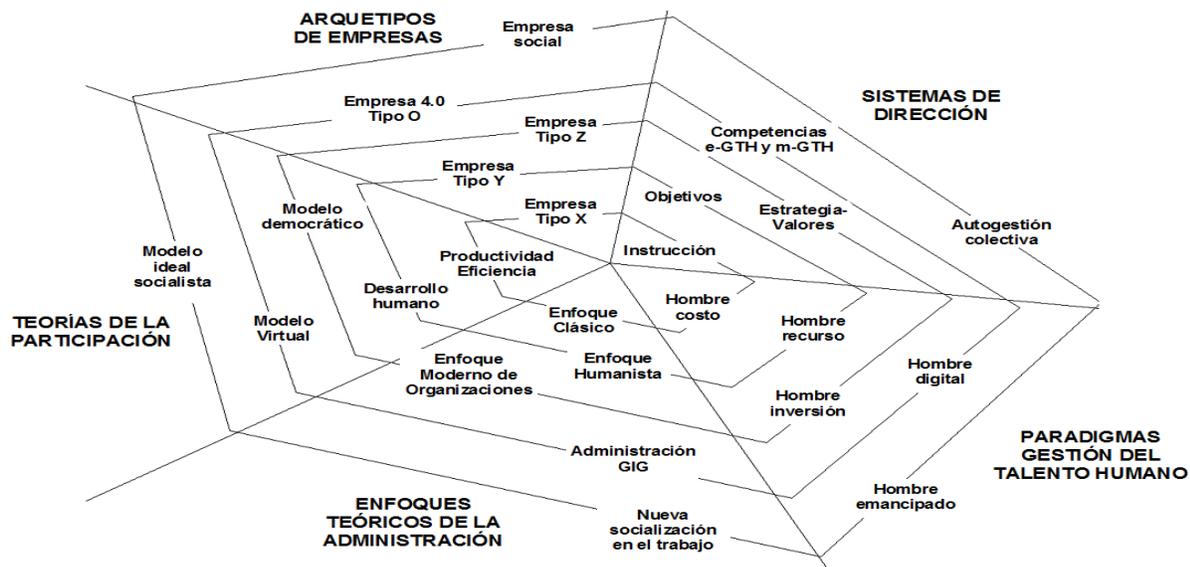
La diferencia entre estos la describe como sigue:

La democracia organizativa o industrial, pretende que la participación vaya unida a una dimensión estructural que reconozca legítimamente el derecho que tienen los empleados de participar en las organizaciones, lo que debe traducirse de algún modo en la estructura, jerarquía e, incluso, la propiedad de la organización. En tanto la gestión o dirección participativa, no plantea semejante correlato estructural para la participación sino, tan sólo, que los superiores compartan en alguna proporción con sus subordinados, el poder que les fue conferido. (Bonavía, 2012, p. 78)

Se deduce que la ausencia del correlato estructural en el segundo modelo compromete más las formas de participación real –caracterizadas por la relación o vínculo simétrico entre productores y controladores-. No obstante, la práctica de gestión contemporánea demuestra, que aún en condiciones de reconocimiento legal de los derechos, las relaciones continúan siendo asimétricas, siendo esta la esencia y fin último a superar. Vivir la empresa como propia, va más allá de contar con derechos legalmente reconocidos o coparticipar como accionistas.

Resumiendo, el análisis histórico lógico devela correlatos -en ocasiones temporales y de significado-, entre: a) teorías y enfoques administrativos; b) sistemas y tecnologías de dirección; c) paradigmas de la gestión del talento humano; d) arquetipos empresariales y e) teorías de la participación laboral y organizacional.

Figura 1. Radar de nexos teóricos entre administración y participación.



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, el desarrollo en las formas empresariales contemporáneas, continúa sin posicionar las históricas contradicciones como esencia misma de las relaciones productivas, limitando la comprensión práctica y científica de las formas de participación del colectivo en la dirección y gestión empresarial.

### *El concepto de participación laboral/organizacional*

Participación es un término incorporado a la lengua castellana desde el año 1569, cuyo origen etimológico deriva del latín participatio, el cual está formado por el prefijo “pars o parti” que significa “parte o porción”, el verbo capere que significa “tomar o agarrar” y por último, el sufijo tio que refiere “acción y efecto”. De aquí que acompañarlo de los modificativos laboral y organizacional, designen la acción o efecto de tomar parte de la realidad más inmediata del sistema de relaciones vinculado al puesto de trabajo -lo laboral- y del amplio ámbito de relaciones del sujeto en su totalidad -lo organizacional- (Corominas, 1980).

Varios autores (Bonavía, 2012; Iglesias y Jiménez, 2017; Jiménez y otros, 2020) concuerdan en la polisemia del término, dada la complejidad y diversidad de significados que encierra para diversos contextos de actuación.

El ámbito laboral y organizacional imprime particularidades que la distinguen, siendo oportuno diferenciarla de otros tipos de participación –comunitaria, política, social u otras- (Bonavía, 2012).

Dos evidentes posicionamientos resaltan ante la diversidad de definiciones. De un lado, posturas más conservadoras de la dinámica orden/cambio, que responden a una lógica estructural funcionalista de preservación del estado actual, donde la participación se interpreta desde la diversidad de actuaciones en función del desarrollo, sin que esto implique posicionar las contradicciones.

Del otro, el grupo de definiciones más comprometido con la visión conflictual e histórica del marxismo, donde la participación -sin dejar de abarcar sus múltiples manifestaciones y mediaciones-, se reconoce como superación de aquellas formas de carácter opresor contenidas en la realidad empresarial.

Al sistematizar sobre las definiciones, Bonavía (2012), identifica 11 orientaciones diferentes, donde predomina el enfoque de toma de decisiones conjuntas:

Tabla 1. Vínculos de orientaciones conceptuales y teorías de participación laboral/organizacional

No.	Orientación	Teoría
1	Participación para incrementar la productividad	Productivista
2	Participación como recurso del ciclo de la dirección	Productivista
3	Participación en base a los objetivos	Productivista y humanista
4	Participación como recurso para el rendimiento grupal	Humanista
5	Participación como toma de decisiones conjuntas	Humanista y democrática.

6	Participación como implicación	Democrática
7	Como consecuencia de la jerarquía	Democrática
8	Como integración activa a la estructura	Democrática
9	Vinculadas al ejercicio, reducción de diferencias o distribución igualitaria de poder.	Democrática y socialista
10	Como formas de representación	Democrática y socialista
11	Participación como autogestión	Socialista

Nota: Elaboración propia a partir de Bonavía (2012).

La cantidad de orientaciones permiten inferir que el fenómeno no se reduce al ámbito de la toma de decisiones, ni designa unívocamente intervenir, informar, opinar, ser tenido en cuenta, tomar parte en el sistema organizativo, compartir la propiedad o la totalidad de la gestión, sino que puede por momentos ser todo ello y en otros ámbitos – dependiendo de la acción y funcionamiento de la estructura-, limitarse solo a algunos de estos requisitos (Bonavía, 2012).

Se deduce que la orientación conceptual vinculada al poder, especialmente la enfocada a su distribución equitativa, se acerca más al interés y contexto de transición y desarrollo socialista, al quedar comprometida con las contradicciones fundamentales del ámbito productivo.

Por ello, la participación laboral/organizacional en ámbitos de propiedad social de los medios y decisiones fundamentales de producción, define los modos de expresión de la simetría relacional entre dirigentes y dirigidos durante la actividad conjunta. La construcción socialista en Cuba, exige de este tratamiento conceptual, pues siguiendo a García (2007):

Solo a partir de resolver el problema del poder, consolidarlo como ejercicio de intereses clasistas de nuevo tipo, (...) es posible desarrollar todas las facetas de la nueva relación. (...) Y dentro de esta problemática (...) la dictadura del proletariado resulta central en la concepción de la autodirección social comunista, en tanto elemento decisivo para la práctica transformadora y en el plano conceptual, como rasgo individualizador que aglutina en una nueva esencia los aspectos desde lo macro hasta lo micro de la nueva socialidad, y se objetivará a través de una actividad de gobernar de nuevo tipo. (p. 35)

Desde esta perspectiva, toda relación dirigente/dirigido en la empresa, enfocada desde la triada información-sensibilización-actuación, o sea, donde una persona o grupo de ellas informa, sensibiliza y como resultado, espera o exige una determinada actuación del subordinado, en un proceso decisonal planificado donde el trabajador estuvo ausente o no ha sido escuchado en cualquiera de las etapas del citado proceso –se incluye aquí la formulación, diseño o comprensión del problema, la evaluación de sus

causas y mejores alternativas de solución, la ejecución y posterior retroalimentación para el perfeccionamiento y mejora-, es una relación limitada para dar cuentas de la participación real en el trabajo.

Desde el punto de vista administrativo, es necesario distinguir aquí entre los procesos decisionales operativos y estratégicos, los cambios planeados y los imprevistos, para evitar sesgos que tergiversen el sentido explicativo en el que se presenta la adopción de decisiones desde la base, -en todas las etapas o fases del desarrollo-, como descriptor clave del proceso participativo.

No se trata de presentar una participación como concepto abstracto que desconozca los límites establecidos por la actual organización del trabajo en la empresa, ni suponer con simpleza la distribución del poder a los trabajadores en la dirección, sino, de colocar a plenitud y dar intencionalidad al tema en la agenda directiva para empoderar los colectivos laborales en el sentido descrito en el artículo 20 del texto constitucional refrendado en 2019.

#### *Estado de las investigaciones de participación laboral/organizacional en Cuba*

En Cuba, la literatura científica disponible muestra un tratamiento incipiente al fenómeno de la participación laboral/organizacional, evidenciándose mayor sistematización en otras orientaciones como la participación ciudadana, social y comunitaria.

Son limitados los estudios empíricos profundos en el ámbito laboral y organizacional, especialmente aquellos comprometidos con formas reales de participación, que dialoguen con las oportunidades de dirección empresarial de los colectivos laborales (Henríquez, 2018; Garcés y otros, 2020).

Contrasta que aumenten estudios vinculados a otros fenómenos o variables sociopsicológicas de la dirección –tal es el caso de la motivación y satisfacción laboral, el compromiso, el clima empresarial, la cuestión de género, u otros-, mientras la participación se omite y/o suplanta, asumiéndose como condición dada o telón de fondo en estos estudios, o incluso, se trate de forma acrítica, sin explicitar sus contradicciones esenciales.

O sea, “la participación organizacional es un asunto al que se le ha llegado, en el más feliz de los casos, desde el diálogo con la teoría, pero alejado de las verdaderas necesidades de los trabajadores” (Reyes, 2018, p.108).

Las transformaciones emprendidas en el contexto de actualización del modelo económico y social cubano, especialmente las vinculadas al perfeccionamiento de la empresa estatal, apuntan a la necesidad de profundizar en las formas de participación simétricas, que estimulen el despertar de las fuerzas productivas y faciliten su desempeño como actor económico fundamental.

En este sentido, urge la implicación de las ciencias sociales comprometidas desde las universidades y centros de investigación, para dotar a los decisores empresariales de

los marcos teóricos y metodológicos que les permitan superar las actuales prácticas de gestión, potenciando los comportamientos que refuerzan los vínculos simétricos y limitan las formas legítimas de participación en el trabajo.

### Consideraciones finales

- La teoría administrativa y la contribución de las ciencias sociales, develan una dinámica orden/cambio conflictiva en el sistema empresarial, que no consigue superar las históricas contradicciones “producción versus control” y “emancipación versus alienación”.
- Se constatan correlaciones -en ocasiones temporales y de significado- entre los enfoques teóricos explicativos de la ciencia administrativa, los arquetipos o modelos empresariales, los sistemas y tecnologías de dirección, los paradigmas de la gestión del talento humano y las teorías explicativas de la participación laboral/organizacional.
- El análisis histórico devela una lógica instrumentalista atribuida a la participación colectiva en el trabajo y la reproducción de condiciones objetivas y subjetivas favorables al predominio de una interpretación funcionalista y acrítica de este fenómeno en la práctica de gestión empresarial.
- El reconocimiento a la perspectiva del poder en los estudios del fenómeno participativo, no ha sido condición suficiente para el establecimiento de nuevas formas de participación laboral/organizacional en la empresa.
- Se verifica el carácter inamovible del rol/función en el par productor/controlador, limitando otras posibilidades de desarrollo empresarial y formas reales de participación caracterizadas por el vínculo simétrico.
- Existe necesidad de sistematizar estudios de participación laboral/organizacional en Cuba, a tono con las exigencias del proceso de actualización del modelo económico social y el perfeccionamiento empresarial.

### Referencias

- Acevedo, J. A y Gómez, M. I. (2017). *Logística moderna en la empresa* (3ra Edición). La Habana: Félix Varela.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP, 2019). *Constitución de la República de Cuba*. La Habana: Editora Política.
- Basco, A. I., Beliz, G., Coatz, D. y Garnero, P. (2018). *Industria 4.0: fabricando el futuro*. Banco Iberoamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://books.google.com.cu>
- Beltrán, J. A. y López, J. A. (2018). *Evolución de la administración*. Universidad Católica Luis Amigó: Fondo Editorial.

- Bonavía, T. (2012). *Dirección participativa: trabajo en equipo, empowerment y otras manifestaciones relacionadas* (2ª ed. revisada). Bubok Publishing S. L. Recuperado de <https://researchgate.net>
- Corominas, J. (1980). *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico*. España: Gredos.
- Cuesta, S. A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (II Edición). Colombia: ECOE ediciones.
- Díaz-Canel, B. M. y Fernández, G. A. (2020). Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local. *Retos de la Dirección*, 14(2), 5-32.
- Díaz-Fernández, I. (2013). La productividad en la empresa estatal cubana. En Colectivo de autores. *Economía cubana, ensayos para una reestructuración necesaria* (pp.193-220). Panamá: Molinos Trade S. A.
- Díaz-Fernández, I. (2018). La empresa estatal cubana: problemas y propuestas. En I. Díaz y B. Anaya (Eds). *Economía cubana: entre cambios y desafíos* (pp.198-209). La Habana: Centro Juan Marinello.
- Díaz-Pérez, M. (2020). Psicología aplicada al desarrollo organizacional en el contexto cubano. En Colectivo de autores. *Psicología laboral y organizacional: avances y perspectivas de la formación de másteres en Cuba* (pp. 73-92). La Habana: Cubasolar.
- Garcés, G. R., Boffil, V. S. y Plasencia, D. D. (2020). Acciones para potenciar la participación obrera en una empresa pecuaria. *Retos de la Dirección*, 14(2), 183-204.
- García, P. J. (2007). *Dirigentes, Dirigidos, Socialismo. Una aproximación desde el contexto cubano*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Henríquez, S. C. (2018). Retos para el logro de una participación democrática en la gestión en las cooperativas no agropecuarias: reflexiones desde un estudio de caso. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 15(2), 322-362.
- Iglesias, P. M. y Jiménez, G. R. (2017). Desarrollo local y participación social. ¿De qué estamos hablando? *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5(1), 56-68.
- Jiménez, G. R., Álvarez, C. J. y Hidalgo, V. (2020). Un enfoque sistematizador a estudios sobre participación y equidad en Cuba. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(1), 216-232.
- Lebowitz, M. (2015). *La alternativa socialista. El verdadero desarrollo humano*. La Habana: Ciencias Sociales.

- 
- López, C. (2004). *La teoría Z de William Ouchi*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>
- Marx, K. (1965). *El Capital*. Tomo I. La Habana: Ediciones Venceremos.
- Mészáros, I. (2010). *Más allá del capital. Hacia una teoría de la transición*. Tomo I. Argentina: Pasado y Presente XXI.
- Morales, A. C. (2002). El imaginario social de la participación y el modelo cooperativo como arquetipo empresarial "tipo O". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40, 43-71.
- Reyes, H. J. (2018). Desarrollo de culturas de participación positivas en las organizaciones laborales. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 104-111. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Sánchez, B. A. (2019). Transición a la economía GIG: claves de sociología laboral y empresarial. *Revista Encuentros Multidisciplinares-EM*, 21(62), 266-285.
- Smith, A. I. (2020). La psicología laboral y de las organizaciones: disciplina docente y campo de investigación y aplicación en Cuba. En Colectivo de autores. *Psicología laboral y organizacional: avances y perspectivas de la formación de másteres en Cuba* (pp. 37-51). La Habana: Cubasolar.