

10

La dirección participativa en el hotel Puesta del Sol. Un caso de estudio

Participatory management at the Puesta del Sol hotel. A Case Study

Francisco Rodríguez González ^{1*}, <https://orcid.org/0000-0003-4842-6468>

Rey Felipe González Meriño ¹, <https://orcid.org/0000-0003-2774-4176>

Juan Ignacio Quintana Loaces ², <https://orcid.org/0009-0009-3252-6422>

Ángela Laura Palacios Hidalgo ¹, <https://orcid.org/0000-0001-7250-3625>

¹Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Cuba.

²Departamento de Recursos Humanos, Complejo Administrativo Financiero de la Central de Trabajadores de Cuba, Cuba.

*Autor de correspondencia: francisco.rodriguez@ceted.uh.cu

RESUMEN

Objetivo: Valorar las percepciones de los actores clave empresariales sobre prácticas de dirección participativa en el hotel Puesta del Sol, perteneciente al Complejo Administrativo Financiero de la Central de Trabajadores de Cuba.

Materiales y Métodos: Para el análisis de la percepción de los tres grupos de actores clave empresariales y la comparación entre ellos, se emplearon esencialmente métodos cuantitativos como son la medida de tendencia central denominada mediana agregada, la varianza, la desviación estándar y el coeficiente de asimetría para evaluar la distribución de las respuestas y sus tendencias en una escala Likert de cinco niveles.

Resultados: Se identificaron las principales limitaciones y tendencias con respecto a la implementación de la dirección participativa en el hotel objeto de análisis.

Conclusiones: El estudio constató una tendencia predominante de las medianas agregadas hacia los valores neutrales (3) y bajos (<3) en las variables principales que caracterizan la participación laboral percibida. Esa tendencia, fue particularmente acentuada en los grupos de dirigentes sindicales y trabajadores no directivos. Adicionalmente, se observó una alta dispersión en las respuestas de los tres grupos analizados. La evidencia estadística confirmó que las diferencias entre las medianas agregadas de las variables latentes de dirección participativa resultan estadísticamente significativas.

PALABRAS CLAVE: dirección participativa, participación laboral percibida, prácticas participativas, toma de decisiones.

ABSTRACT

Objective: To assess the perceptions of key business stakeholders on participatory management practices at the Puesta del Sol hotel, belonging to the Financial Administrative Complex of the Central Workers' Union of Cuba.

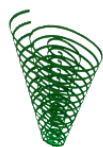
Materials and Methods: For the analysis of the perception of the three groups of key business actors and the comparison between them, essentially quantitative methods were used, such as the measure of central tendency called the aggregate median, the variance, the standard deviation and the coefficient of skewness to evaluate the distribution of the responses and their trends on a five-level Likert scale

Results: The main limitations and trends regarding the implementation of participatory management in the hotel under analysis were identified.

Conclusions: The study confirmed a predominant tendency of aggregate medians toward neutral (3) and low (<3) values in the main variables characterizing perceived labor participation. This trend was particularly pronounced among union leaders and non-managerial workers. Additionally, high dispersion was observed in the responses across the three groups analyzed. Statistical evidence confirms that the differences between the aggregate medians of the latent variables for participatory management are statistically significant.

KEYWORDS: decision-making, employee participation practices, participative management, perceived worker participation.

Cómo citar: Rodríguez, F., González, R. F., Quintana, J. I. & Palacios, Á. L. (2025). La dirección participativa en el hotel Puesta del Sol. Un caso de estudio. *Retos de la Dirección*, 19, e2510. <https://retos.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/588>



Introducción

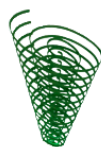
La participación laboral constituye un factor estratégico en las empresas y puede contribuir de manera significativa al desempeño individual, grupal y organizacional; generando, a mediano y largo plazo, en directivos, dirigentes sindicales y trabajadores, un alto compromiso, corresponsabilidad, satisfacción laboral y bienestar psicológico. A ello, contribuye de manera significativa la implementación de métodos y estilos de dirección participativa.

En el presente artículo se fundamenta el concepto de dirección participativa como el proceso de integración de trabajadores, organización sindical y directivos empresariales en condición de sujeto colectivo de dirección, que fomenta la participación cooperada y efectiva en la toma de decisiones desde la estructura organizativa formal, en un entorno de distribución real del poder y compromiso colectivo, con el propósito de desarrollar plenamente el talento humano y la eficiencia organizacional de acuerdo a los principios de solidaridad, equidad y sostenibilidad (Rodríguez *et al.*, 2016).

La definición de dirección participativa presentada por los autores se distingue de otras definiciones que aparecen en la literatura nacional e internacional por las siguientes razones:

- Enfoque integrador: se destaca la inclusión de trabajadores, representantes sindicales y directivos como sujeto colectivo de dirección, lo que rompe con modelos jerárquicos tradicionales y promueve la horizontalidad en la gestión, a su vez que reconoce el liderazgo de la organización sindical.
- Participación efectiva: la referencia aquí, sobre participación cooperada y efectiva sugiere que no se trata solo de escuchar opiniones, sino de asegurar su incidencia real y sustantiva en la toma de decisiones estratégicas y operativas a partir de la implementación de mecanismos vinculantes.
- Reconocimiento estructural: al vincular el fenómeno de la participación con la estructura organizativa formal, se subraya la necesidad de institucionalizar la dirección participativa, evitando que sea una práctica aislada, temporal o informal, dependiente únicamente de la voluntad de los directivos empresariales.
- Transformación social y humana: el hecho de que, en la definición se haga énfasis en el desarrollo del talento humano y al mismo tiempo, en la eficiencia organizacional basada en los principios de solidaridad, equidad y sostenibilidad, resalta una dimensión ética, social y de largo alcance que va más allá del ámbito empresarial y se extiende a la comunidad.





Se plantea como objetivo del estudio valorar las percepciones de los actores clave empresariales sobre prácticas de dirección participativa en el hotel Puesta del Sol, perteneciente al Complejo Administrativo Financiero de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC).

La pertinencia radica en su contribución al cierre de una brecha identificada en la literatura especializada: la escasez de investigaciones empíricas en Cuba que examinen la implementación de modelos de dirección participativa en contextos organizacionales singulares, particularmente en aquellos donde la propiedad y los fines de la entidad trascienden la lógica puramente mercantil. El hotel Puesta del Sol, como unidad empresarial de base perteneciente a la CTC, constituye un escenario de excepcional valor heurístico para analizar los postulados teóricos de la participación laboral y su concreción en una entidad cuyo objeto social y principios fundacionales emanan del movimiento sindical.

Desde una perspectiva metodológica, este estudio analiza las percepciones de los actores clave dentro del hotel y compara distintos grupos, partiendo del reconocimiento de que la dirección participativa, como construcción social, solo puede comprenderse cabalmente a través de la subjetividad de sus protagonistas, incluidos los representantes sindicales.

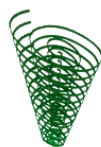
En el orden práctico, la investigación ofrecerá a directivos, dirigentes sindicales y tomadores de decisiones un diagnóstico fundamentado que permita identificar fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad en los procesos participativos vigentes. Asimismo, los resultados podrán servir como referente para otras organizaciones del sector empresarial cubano.

Materiales y métodos

Dada la ausencia, en la literatura nacional, de escalas de medición validadas para evaluar el constructo multidimensional dirección participativa en el contexto empresarial cubano, se decidió diseñar tres cuestionarios: uno, para directivos empresariales (CUDIEM-01), compuesto por 118 ítems; otro, para dirigentes sindicales (CUDISIN-02), con 113 ítems; y otro, para trabajadores no directivos (CUTNODI-03), que incluyó 96 indicadores.

Teniendo en cuenta que los cuestionarios fueron diseñados por los propios investigadores, se decidió someter estos a pruebas estadísticas y no estadísticas, para verificar su fiabilidad y validez (Baharum *et al.*, 2023; Bautista-Díaz *et al.*, 2022; Castillo-Sierra *et al.*, 2018; Du, 2024; Hernández *et al.*, 2014; López *et al.*, 2019; Llanes-Castillo, 2023; Tarazona, 2020). En función de ello, los cuestionarios fueron sometidos a un riguroso proceso de validación mediante pruebas piloto en la Empresa Nacional de Trenes y en la Empresa Comercializadora Escambray.





Las pruebas piloto permitieron realizar la medición de fiabilidad, validez de comprensión, validez de constructo y validez de contenido mediante la técnica de juicio de expertos. La aplicación de los cuestionarios en estas dos empresas permitió encuestar a 106 empleados entre directivos empresariales, dirigentes sindicales y trabajadores no directivos.

Los cuestionarios aplicados demostraron buena consistencia interna y fiabilidad, respaldadas ambas por los valores obtenidos a partir del cálculo del coeficiente *Alfa de Cronbach* y el Análisis Factorial Exploratorio. Además, la aplicación de la técnica juicio de expertos brindó la información cuantitativa y cualitativa necesaria para intervenir sobre los indicadores conflictivos y contribuir a la validez de contenido de estos.

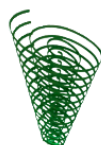
El proceso de validación permitió mejorar la formulación de los indicadores con dificultad en su redacción, eliminar aquellos poco confiables y retener los que contribuían de manera significativa a la validez de constructo y de contenido. Se logró, además, mediante el procedimiento aplicado simplificar ítems, reajustar los nombres de las variables latentes analizadas y adecuar los cuestionarios al contexto de la práctica empresarial cubana actual.

De manera general, a través de ese proceso, se logró reducir el cuestionario CUDIEM-01 de 118 indicadores a 52 y el cuestionario CUTNODI-03 de 96 también a 52. De igual manera, se redujo el cuestionario CUDISIN-02 de 113 indicadores a 61. En total, se lograron reducir 162 indicadores de los tres cuestionarios, optimizando de esa manera los instrumentos.

En una etapa posterior, los tres instrumentos se aplicaron en el hotel Puesta del Sol, donde fueron sometidos a un proceso de revalidación. La aplicación de los instrumentos y la recogida de la información se realizaron los días comprendidos entre el 16 y el 28 del mes de junio de 2025. Someter de nuevo estos instrumentos a pruebas de validación permitió confirmar que conservan sus propiedades psicométricas; al mismo tiempo que se mejoró su precisión, fiabilidad y aplicabilidad en el contexto actual de un hotel que posee características singulares por su subordinación empresarial y, por lo tanto, tiene que ajustarse a determinados protocolos y estándares específicos (Camps-Gómez *et al.*, 2025; González *et al.*, 2021; Lovey & Borgobello, 2025).

El hotel Puesta del Sol, pertenece al Complejo Administrativo Financiero de la CTC, organización sindical esta que agrupa alrededor de tres millones de trabajadores afiliados de manera voluntaria (aproximadamente el 96 % del total de trabajadores cubanos), tanto del sector estatal como del privado. Esa organización está conformada por 19 sindicatos nacionales, estructurados según los principales sectores y ramas de la economía del país (EcuRed, 2022).





Como parte del proceso de medición de la fiabilidad de los cuestionarios aplicados en el hotel Puesta del Sol, se efectúa el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach para medir la consistencia interna de las variables que aparecen en los tres instrumentos empleados (Ver Tabla 1). Los valores obtenidos confirman una buena consistencia interna de los tres cuestionarios, lo que indica que tanto las variables latentes, así como sus indicadores, miden de forma precisa y consistente el constructo dirección participativa en la muestra analizada.

Tabla 1. Cálculo de la consistencia interna de las variables latentes de los cuestionarios CUDIEM-01, CUDISIN-02 Y CUTNODI-03

Código	Variables latentes	Alfa de Cronbach		
		CUDIEM-01	CUDISIN-02	CUTNODI-03
DIP	Disposición a participar en la dirección	0.97	0.94*	0.86
ADP	Ámbito de las decisiones en que participa	0.87	0.98	0.93
CUE	Cultura de participación	0.98	0.97	0.95
RDS	Relación directivos-colaboradores	0.88	0.94	0.93
RDES	Relación directivos empresariales-dirigentes sindicales	N/P**	0.97	N/P**
EOE	Estructura organizativa descentralizada	0.91	0.98	0.89

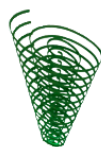
Nota: (*) Coeficiente Alfa de Cronbach una vez suprimido el indicador C2DIP1, (**) Esta variable no aparece en los cuestionarios indicados porque no procede.

Fuente: elaboración propia

Investigaciones teóricas previas al presente estudio, así como, los procesos sucesivos de validación y la asunción por el colectivo de investigación de la definición de dirección participativa como constructo multidimensional (Rodríguez *et al.*, 2016) determinaron que los cuestionarios una vez revalidados, quedarán conformados por las siguientes secciones: datos sociodemográficos y laborales del encuestado, disposición a participar en la dirección (DIP), ámbito de las decisiones en que participa (ADP), cultura de participación (CUE), relación directivos-colaboradores (RDS), estructura organizativa descentralizada (EOE) y relación directivos empresariales-dirigentes sindicales (RDES).

Después de comprobadas la robustez y confiabilidad de los cuestionarios, para evaluar la percepción de directivos, trabajadores no directivos y dirigentes sindicales sobre la dirección participativa en el hotel objeto de estudio se procedió al procesamiento y análisis de los resultados obtenidos a partir del cálculo de la medida de tendencia central mediana agregada, la varianza, la desviación estándar y el coeficiente de asimetría para evaluar la distribución de las respuestas dentro de una escala tipo Likert conformadas por cinco opciones. El procesamiento se realizó utilizando el programa informático estadístico *IBM SPSS* en su versión 23.

El método de investigación utilizado es el estudio de caso único. El empleo de dicho método se justifica por ser una entidad atípica, gestionada por el Complejo Administrativo Financiero de la



CTC, organización social beneficiaria directa de los resultados del Proyecto de Ciencia, Tecnología e Innovación Modelo de dirección participativa para las empresas cubanas. El hotel representa una instancia crucial para examinar la validez de una proposición teórica en condiciones reales y desafiantes, donde no es posible temporalmente acceder a una muestra amplia de otras entidades con similar objeto social por la planificación y sistema de trabajo institucionalizado por el Complejo Administrativo Financiero de la CTC nacional.

El estudio se sustentó en una muestra determinística (no probabilística) compuesta por 63 sujetos, distribuidos estratégicamente según roles organizacionales: 10 directivos (90.9 % de la población directiva), 4 representantes sindicales (66.7 % del total) y 49 trabajadores operativos sin cargos de dirección (56.3 % de ese segmento). Esa configuración permitió capturar las perspectivas de todos los estratos relevantes en la población total de 104 empleados (11 directivos, 6 dirigentes sindicales y 87 trabajadores no directivos).

Se aplicó adicionalmente, un muestreo aleatorio simple dentro de cada grupo, alcanzando niveles de confianza del 95 % con un margen de error del 8 % para las estimaciones globales. Esa estrategia mixta combinó la representatividad estructural con la aleatorización interna.

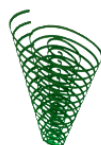
Para la medición de las percepciones de los encuestados se empleó la medida de tendencia central denominada mediana agregada, además fueron utilizadas la varianza y desviación estándar (que son medidas de dispersión o variabilidad), y el coeficiente de asimetría. La mediana agregada se utiliza para identificar las tendencias centrales en las respuestas de los encuestados, evitando el efecto de distorsión de los resultados que pueden generar los valores atípicos o anómalos; la varianza y desviación estándar sirven para cuantificar el consenso/disenso en las percepciones y el coeficiente de asimetría para detectar sesgos en la distribución de los valores (Gavião *et al.*, 2023; Hernández *et al.*, 2014; Landtblom & Sumpter, 2025).

El estudio realizado y las pruebas estadísticas desarrolladas permitieron medir y comparar la percepción de cada uno de los grupos encuestados con respecto al constructo dirección participativa y revelar los principales enfoques y tendencias que se perciben como predominantes en el ámbito de la dirección en el hotel Puesta del Sol.

Resultados y discusión

La aplicación en el hotel, de los cuestionados elaborados y validados por los investigadores permitió obtener resultados cuantitativos por grupo que revelan la percepción de cada uno respecto al comportamiento de las variables latentes clave de la dirección participativa (ver Figura 1).





La Figura 1 muestra las puntuaciones que caracterizan las percepciones diferenciadas de los tres grupos estudiados: directivos empresariales, dirigentes sindicales y trabajadores no directivos respecto a las variables latentes clave de la dirección participativa. Los datos reflejan las medianas agregadas en base a las puntuaciones de los encuestados a partir de una escala Likert (1-5) y miden seis dimensiones críticas de la dirección participativa en el hotel Puesta del Sol, donde se aplicaron los cuestionarios.

La Figura 1 muestra una tendencia marcada entre los directivos empresariales a evaluar la mayoría de los indicadores de las distintas variables analizadas con altas puntuaciones (4 puntos o superior). Esos resultados reflejan percepciones notablemente positivas, lo que significa, que ese grupo en su mayoría siente que puede ejercer una alta influencia en la toma de decisiones en la organización y también en el área organizativa que dirigen, lo cual es congruente con su rol jerárquico y la autoridad formal concedida.

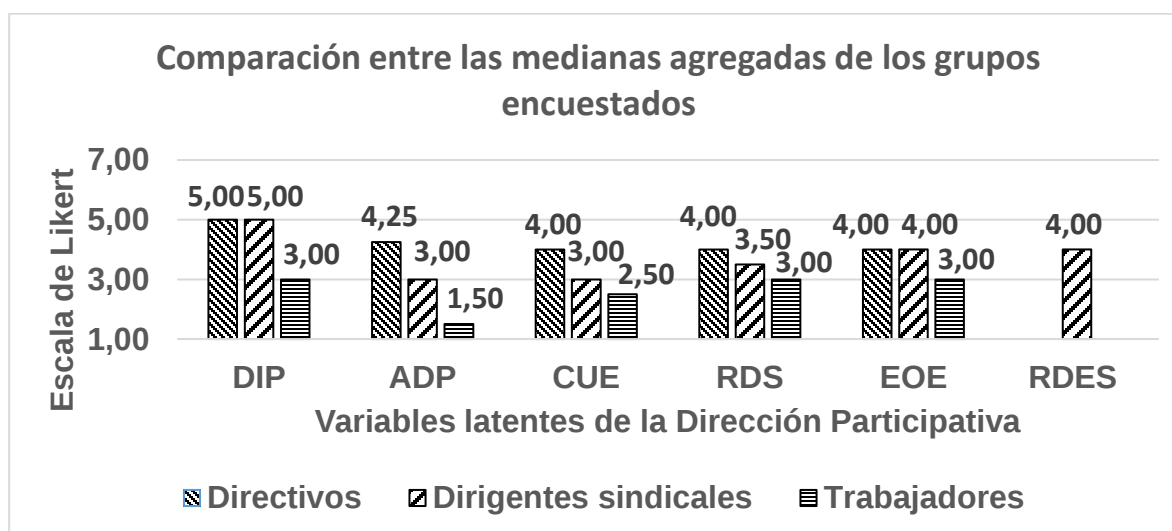
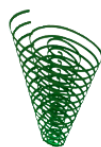


Figura 1. Comparación entre medianas agregadas de los grupos estudiados por variables latentes evaluadas

Fuente: elaboración propia

En la misma línea, la figura revela que los dirigentes sindicales encuestados tienen una percepción positiva acerca de las principales dimensiones analizadas de la dirección participativa y sus prácticas en el hotel. Las puntuaciones de ese grupo por variables, al igual que las calificaciones de los directivos empresariales, son consistentemente altas, a excepción de aquellas que mide el estado predominante de la cultura organizacional, las relaciones directivos empresariales-colaboradores y la que evalúa los ámbitos de participación en la toma de decisiones,



especialmente en las decisiones estratégicas, componente que presenta una marcada tendencia hacia los valores más bajos dentro de la escala.

Se destacan las principales diferencias existentes entre la percepción de los dirigentes empresariales, los dirigentes sindicales y los trabajadores no directivos. Estos últimos, por lo general realizan una evaluación con tendencia a la media y/o por debajo de ella, mostrando una percepción que considera baja su participación en los procesos de toma de decisiones, especialmente en aquellos espacios en los que se aprueban las decisiones estratégicas.

La variable latente Ámbito de las decisiones en que participa (ADP) se ve seriamente afectada por los bajos valores de la mediana agregada obtenidos en su componente Participación en decisiones estratégicas (1-ADP), identificado mediante el Análisis Factorial Exploratorio. Los resultados, en una escala del 1 al 5, son notablemente bajos tanto para el grupo de dirigentes sindicales (2,50) como para el de trabajadores no directivos (1,00).

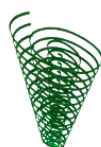
Indica además, que las limitaciones fundamentales se concentran en las variables Ámbito de las decisiones en que participa (APD)» y Cultura de participación (CUE). En estas dos variables se registran los valores más bajos en las puntuaciones de los tres grupos de encuestados.

En el caso de los indicadores que miden la variable Ámbito de las decisiones en que participa (ADP) los más afectados, fueron aquellos que indagan acerca de la participación de los encuestados en las decisiones estratégicas relacionadas con los planes y presupuestos anuales; la gestión de la calidad de la producción y los servicios a nivel de empresa; la introducción de nuevas tecnologías y la innovación, y las decisiones relacionadas con el diseño y organización del sistema salarial de la empresa.

Respecto a la Participación en las decisiones operativas, los indicadores más afectados fueron los relacionados con la gestión de la calidad de la producción y los servicios a nivel de área de trabajo, la adquisición e incorporación de nuevos equipos tecnológicos en el contexto laboral de base y la definición de objetivos y metas del área organizativa propia.

En la variable Cultura de Participación (CUE), los dirigentes sindicales y trabajadores no directivos coincidieron en sus valoraciones más críticas. Los resultados indican que, ambos colectivos cuestionan que los trabajadores hayan recibido formación suficiente en materia de participación; que la cultura empresarial enfatice la importancia de involucrar a todos los empleados, y que las políticas laborales promuevan efectivamente la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. La percepción general es que la promoción de la participación en la toma de decisiones dentro de la organización hotelera es insuficiente.





De igual forma, prevalece en ambos grupos la percepción de un clima laboral que no incentiva la participación activa en la toma de decisiones. Esa perspectiva se ve reforzada por la existencia de serias limitaciones en los flujos de comunicación. Se identifican problemas tanto en el canal vertical —que dificulta el intercambio de información entre la base operativa y la dirección en ambos sentidos— como en el horizontal —que obstaculiza la comunicación entre las distintas unidades organizativas. A eso se suma un acceso marcadamente limitado a la información concerniente a los procesos productivos y servicios de la empresa por parte de los trabajadores.

Se identifica una cultura organizacional que no sustenta consistentemente los valores participativos. La falta de formación en participación, flujos de comunicación deficientes (vertical y horizontal) y políticas laborales que no la promueven activamente son percibidas por la base trabajadora y el sindicato como barreras estructurales.

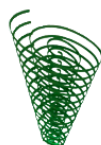
Para determinar si las diferencias entre los valores de las medianas agregadas de los tres grupos son estadísticamente significativas, se decidió utilizar la prueba no paramétrica *Kruskal Wallis*, ya que los datos son ordinales. Los resultados de las pruebas *Kruskal Wallis* por cada una de las variables latentes de la dirección participativa se muestran en la Tabla 2.

Los resultados de las pruebas de Kruskal-Wallis, presentados en la Tabla 2, revelan la existencia de diferencias estadísticamente significativas ($p < 0.05$) en todas las variables latentes de dirección participativa entre los tres grupos analizados: directivos, dirigentes sindicales y trabajadores no directivos del hotel. Todos los valores de $*p^*$ obtenidos fueron iguales o inferiores a 0.001 ($*p^* \leq 0.001$), lo que confirma que las discrepancias en las percepciones sobre la dirección participativa no son aleatorias, sino que están sistemáticamente asociadas a la pertenencia grupal.

Las variables que presentan una mayor disparidad perceptiva entre los grupos son Ámbito de las Decisiones en que Participa (ADP) y el componente Gestión Colaborativa Directivos-Subordinados (1-RDS), perteneciente a la variable latente Relación Directivos-Colaboradores (RDS). Estos hallazgos sugieren una desalineación crítica en los procesos decisorios y en las dinámicas de colaboración, lo que apunta a una desarticulación organizacional en la implementación de la dirección participativa. Dicha situación refleja que cada grupo experimenta de manera divergente los procesos participativos, evidenciando una falta de coherencia en la vivencia del constructo.

Tabla 2. Diferencias en las medianas agregadas de la dirección participativa entre grupos empresariales encuestados

Variables latentes Dirección participativa	Pruebas de <i>Kruskal Wallis</i>		
	Chi-cuadrado $\chi^2(2)$	gl	Sig. Asintótica (*p*)
Disposición a participar en la dirección (DIP)	13.043	2	0.001
Ámbito de las decisiones en que participa (ADP)	19,139	2	0.000



Variables latentes Dirección participativa	Pruebas de <i>Kruskal Wallis</i>		
	Chi-cuadrado $\chi^2(2)$	gl	Sig. Asintótica (*p*)
Componente 1-ADP: Participación en decisiones estratégicas	16.304	2	0.000
Componente 2-ADP: Participación en decisiones operativas del área	14.551	2	0.001
Cultura de participación (CUE)	13.789	2	0.001
Relación directivos-colaboradores (RDS)	16.300	2	0.000
Componente 1-RDS: Gestión colaborativa directivos-subordinados	17.426	2	0.000
Componente 2-RDS: Rendición de cuentas y negociación colectiva	14.204	2	0.001
Estructura organizativa descentralizada (EOE)	14.675	2	0.001

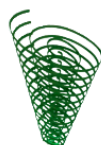
Fuente: elaboración propia

En el desarrollo del estudio se decidió por los autores profundizar en la interpretación científica de los resultados obtenidos. Para ello, se realizó el cálculo de la varianza, desviación estándar y asimetría de las medianas agregadas obtenidas en los tres grupos, tal y como se muestra en la Tabla 3. Los indicadores clave analizados permitieron evaluar la dispersión y la distribución de las respuestas de cada grupo por las diferentes variables y además visualizar las tendencias en cada caso.

La Tabla 3 muestra que los tres grupos evaluados presentan una asimetría negativa en la variable latente Disposición a participar (DIP), lo que indica una concentración de las respuestas en los valores altos de la escala y, por tanto, una alta disposición general a involucrarse en la toma de decisiones. No obstante, el análisis de la dispersión revela diferencias en el consenso interno de cada grupo: mientras los directivos empresariales muestran una alta dispersión (falta de acuerdo), los trabajadores no directivos exhiben un consenso moderado, y los dirigentes sindicales presentan el mayor grado de homogeneidad en sus respuestas. En conclusión, pese a la diversidad de opiniones, prevalece una voluntad mayoritaria de participar en la toma de decisiones. En la variable Ámbito de las decisiones en que participa (ADP), el componente que agrupa los indicadores que definen la participación en decisiones estratégicas revela un patrón divergente entre los grupos. Los dirigentes sindicales presentan opiniones significativamente divididas respecto a su intervención en ese proceso. Por el contrario, tanto los directivos empresariales como los trabajadores no directivos muestran una dispersión aceptable y un consenso moderado, con puntuaciones concentradas en los rangos más bajos de la escala.

Tabla 3. Valores de la desviación estándar, varianza y asimetría de la mediana agregada de los grupos estudiados por cada una de las variables latentes

Variables	Componente (según AFC)	Varianza			Desviación Estándar			Asimetría		
		Dir. Emp.	Dir. Sind.	Trab. N/D.	Dir. Emp.	Dir. Sind.	Trab. N/D.	Dir. Emp.	Dir. Sind.	Trab. N/D.
DIP	Disposición a participar en la toma de decisiones organizacionales	2,767	0,250	1,260	1,663	0,500	1,122	-1,253	-2,000	-0,252



Variables	Componente (según AFC)	Varianza			Desviación Estándar			Asimetría		
		Dir. Emp.	Dir. Sind.	Trab. N/D.	Dir. Emp.	Dir. Sind.	Trab. N/D.	Dir. Emp.	Dir. Sind.	Trab. N/D.
ADP	Participación en decisiones estratégicas	0,989	2,917	1,350	0,994	1,707	1,162	-0,610	0,753	1,037
	Participación en decisiones operativas del área	0,233	1,667	2,175	0,483	1,290	1,474	-1,035	0,000	0,313
CUE	Cultura de participación	1,433	1,583	1,299	1,197	1,258	1,139	-2,176	1,129	0,456
RDS	Gestión colaborativa directivos-subordinados	1,303	1,583	1,258	1,141	1,258	1,121	-2,159	1,129	0,439
	Rendición de cuentas y negociación colectiva	1,511	2,250	1,342	1,229	1,500	1,158	-2,261	-0,370	0,134
EOE	Estructura organizativa descentralizada	0,456	2,250	1,068	0,674	1,500	1,033	-0,434	-0,370	0,136
RDES	Relación directivos empresariales-dirigentes sindicales	N/P	2,250	N/P	N/P	1,500	N/P	N/P	-0,370	N/P

Nota: Dir. Emp. (directivos empresariales), Dir. Sind. (dirigentes sindicales), Trab. N/D. (trabajadores no directivos)

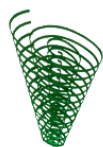
Fuente: elaboración propia

Las asimetrías positivas identificadas en los grupos de dirigentes sindicales y trabajadores no directivos indican una concentración de las respuestas en los valores inferiores de la escala. Ese patrón revela que la mayoría de los integrantes de esos colectivos percibe una limitación significativa de su participación en las decisiones más relevantes de la organización.

Respecto a la participación en decisiones operativas, el análisis revela patrones diferenciados entre los grupos. Los directivos empresariales presentan un alto consenso, con una asimetría negativa que indica una concentración de sus respuestas en los valores superiores de la escala, lo que sugiere una percepción favorable de sus oportunidades de participación. Por el contrario, tanto los dirigentes sindicales como los trabajadores no directivos muestran una dispersión moderada y una asimetría que apunta hacia los valores medios-bajos, reflejando posturas menos uniformes y generalmente más críticas.

A partir de los datos analizados, se infiere la existencia de una brecha jerárquica evidente: los directivos empresariales perciben un mayor involucramiento en las decisiones operativas, mientras que los dirigentes sindicales y los trabajadores no directivos se sienten excluidos de las estratégicas. Esta situación contradice el principio fundamental de la dirección participativa, la cual se concibe como un proceso integrador que debe abarcar todos los ámbitos de decisión dentro de la organización.

Respecto a la variable Cultura de participación, los tres grupos evaluados presentan una dispersión moderada, lo que indica la existencia de un consenso general sobre el tema. Ese consenso es particularmente fuerte entre los trabajadores no directivos. Sin embargo, el análisis de la asimetría revela que, en los grupos de dirigentes sindicales y trabajadores no directivos,



dicho consenso se concentra en los valores bajos de la escala, lo que refleja una evaluación predominantemente desfavorable de los indicadores de la cultura participativa en la organización. Estos resultados muestran una discrepancia entre niveles jerárquicos: mientras la dirección empresarial ve participación y cultura participativa, los subordinados la cuestionan.

La variable Relación Directivos-Colaboradores (RDS) dispone de dos componentes: Gestión Colaborativa Directivos-Subordinados (1-RDS) y Rendición de Cuentas y Negociación Colectiva (2-RDS). Respecto al primer componente, el grupo de directivos empresariales presenta una dispersión moderada, lo que indica un relativo consenso en sus respuestas. Ese consenso se caracteriza por una asimetría hacia los valores superiores de la escala, revelando percepciones predominantemente favorables hacia la gestión colaborativa con sus subordinados.

La alta dispersión en las respuestas de los dirigentes sindicales respecto al componente Relación Directivos-Colaboradores (1-RDS) indica ausencia de consenso, manifestándose en un espectro de percepciones que abarca desde evaluaciones muy favorables hasta críticas significativas. La distribución simétrica de estos juicios alrededor de la media evidencia la polarización del colectivo en esa materia, lo que constituye un desafío central para la gestión organizacional.

Mientras los directivos empresariales exhiben un claro consenso —con percepciones homogéneas y favorables— hacia la Rendición de Cuentas y Negociación Colectiva (componente 2-RDS), posiblemente asociado a marcos normativos internos y convenios establecidos, los dirigentes sindicales demuestran una pronunciada heterogeneidad. Esa falta de acuerdo interno es particularmente evidente en la evaluación de los procesos de rendición de cuentas y del cumplimiento de lo pactado en el Convenio Colectivo de Trabajo, lo que revela una disparidad crítica en la percepción del cumplimiento contractual entre las partes.

El grupo de trabajadores no directivos presenta una dispersión moderada en sus respuestas, lo que indica heterogeneidad en las percepciones, aunque menor que la detectada entre los dirigentes sindicales. Sus valoraciones sobre los procesos de rendición de cuentas y negociación colectiva se sitúan en el rango aceptable de la escala, con desviaciones puntuales que sugieren áreas específicas de discrepancia.

Los directivos perciben relaciones más positivas que los dirigentes sindicales, quienes evidencian desconfianza en procesos formales (ej. negociación colectiva y rendición de cuenta).

De acuerdo con los datos de la tabla, para la variable Estructura Organizativa Descentralizada (EOE), los directivos empresariales demuestran homogeneidad en sus valoraciones, con respuestas concentradas en los extremos superiores (4 y 5) de la escala Likert. Ese patrón sugiere



que la mayoría de los integrantes de ese grupo percibe niveles satisfactorios de descentralización en la organización. Por el contrario, los dirigentes sindicales presentan una notable heterogeneidad en sus percepciones, las cuales abarcan desde evaluaciones de alta descentralización hasta percepciones de centralización extrema. Es relevante señalar que, dentro de ese colectivo, una parte del grupo persiste en caracterizar la estructura como descentralizada, reflejando esta postura a través de puntuaciones elevadas.

En el caso de los trabajadores no directivos, se observa una alta dispersión que refleja heterogeneidad en las percepciones, las cuales abarcan desde valoraciones muy favorables hasta críticas. En ese grupo predominan las puntuaciones neutras (3), lo que sugiere que una parte de los encuestados persiste en destacar el predominio de altos niveles de centralización en la estructura organizativa del hotel.

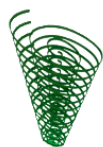
La descentralización de la estructura organizativa es percibida diferencialmente según el rol, con directivos enfatizando flexibilidad y otros grupos como los trabajadores no directivos perciben rigidez y centralización.

En la variable Relación Directivos Empresariales-Dirigentes Sindicales (RDES), que evalúa el estado de las relaciones entre ambos grupos, se identifica una alta polarización de criterios, lo que indica un bajo consenso entre los dirigentes sindicales encuestados. El grupo muestra una elevada variabilidad en sus percepciones, las cuales oscilan entre relaciones calificadas como muy colaborativas hasta valoraciones de carácter conflictivo. Pese a esta dispersión, predominan las puntuaciones positivas en sus evaluaciones.

Aunque predominan las valoraciones positivas, la gobernanza sindical es un tema que hoy día es polarizante en el hotel, debido a diferencias en experiencias concretas de los dirigentes sindicales en las relaciones con la dirección empresarial.

Los resultados obtenidos revelan una disociación perceptual significativa entre los estratos organizacionales del hotel Puesta del Sol, lo que evidencia que la dirección participativa no se materializa de manera homogénea ni efectiva. La brecha más crítica se observa en las variables Ámbito de las decisiones en que participa (ADP) y Cultura de Participación (CUE), donde tanto, trabajadores no directivos como dirigentes sindicales reportan percepciones sustancialmente más negativas que los directivos empresariales. Ese hallazgo sugiere que los mecanismos formales de participación existentes resultan insuficientes o inefectivos para generar una sensación de influencia real en la toma de decisiones, particularmente en el ámbito estratégico.





La elevada dispersión en las respuestas de los dirigentes sindicales —particularmente en las variables RDES y RDS— indica la existencia de una polarización interna dentro del colectivo, lo que refleja experiencias heterogéneas en sus interacciones con la dirección empresarial. Mientras un segmento percibe relaciones de naturaleza colaborativa, otro reporta experiencias conflictivas o incumplimientos de acuerdos. La falta de consenso interno obstaculiza significativamente la construcción de una gobernanza sindical colaborativa sólida y efectiva.

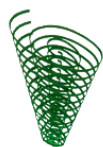
Se identifica una alta desconexión entre las percepciones de directivos empresariales, dirigentes sindicales y trabajadores no directivos respecto al grado real de participación en los procesos de toma de decisiones del hotel. Los resultados indican que, si bien los tres grupos manifiestan disposición a participar en la dirección, se constata la ausencia de mecanismos efectivos para materializar esa voluntad en la práctica organizacional.

En el presente estudio se observa que la relación entre los distintos grupos analizados está signada por lo que en psicología organizacional se denomina sesgo de desconexión jerárquica o brecha de percepción jerárquica (Bordieri *et al.*, 2024; Martín & Álvarez, 2000; Moniz, 2025).

Ese sesgo se manifiesta cuando los directivos empresariales perciben los procesos organizacionales vinculados a la dirección participativa de manera más favorable, debido a su mayor control sobre los procesos, autoridad formal, acceso privilegiado a la información, alineación con las políticas corporativas y dominio de las relaciones interpersonales. Por el contrario, los subordinados —tanto trabajadores no directivos como dirigentes sindicales— desarrollan percepciones menos favorables o abiertamente críticas, ya que experimentan restricciones en la toma de decisiones y enfrentan sistemáticamente la falta de transparencia, barreras en la comunicación ascendente y políticas empresariales poco inclusivas (Bordieri *et al.*, 2024; Martín & Álvarez, 2000; Moniz, 2025).

En conclusión, los resultados obtenidos revelan la existencia de brechas perceptuales significativas entre los grupos analizados, lo que destaca la necesidad de implementar mecanismos inclusivos capaces de armonizar las visiones de directivos empresariales, dirigentes sindicales y trabajadores no directivos del hotel. La articulación de perspectivas resulta fundamental para fortalecer tanto la participación efectiva como la gobernanza colaborativa en la organización.

No obstante, se debe señalar que los resultados obtenidos, si bien son amplios en detalle no son concluyentes ni estadísticamente generalizables a otras poblaciones o escenarios debido a las

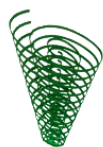


limitaciones que presenta el trabajo investigativo por su diseño como estudio de caso y el tamaño de la muestra utilizada.

Conclusiones

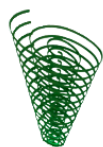
1. El presente estudio valida la utilidad y relevancia del constructo multidimensional dirección participativa, propuesto por los autores para diagnosticar problemáticas reales en el contexto empresarial cubano. Los resultados demuestran que se trata de un constructo operativo —no abstracto—, cuyas dimensiones son susceptibles de medición y permiten identificar disfunciones organizacionales críticas que requieren intervención.
2. En términos generales, el estudio muestra que en el hotel Puesta del Sol existe una disposición general hacia la participación, pero se evidencia la carencia de mecanismos estructurales, culturales y relacionales efectivos para materializarla.
3. La cultura participativa en el hotel está fragmentada, con percepciones significativamente divergentes según el rol organizacional; lo que limita la efectividad de los modelos de dirección participativa y exige intervenciones diferenciadas para alinear las expectativas de directivos, dirigentes sindicales y trabajadores no directivos con prácticas colaborativas de dirección.
4. La práctica de la dirección participativa en el hotel objeto de estudio, no constituye una realidad consolidada, sino una aspiración que debe desarrollarse mediante enfoques creativos e innovadores. En consecuencia, se requiere implementar una estrategia de intervención deliberada y sistémica que aborde los puntos críticos identificados: la descentralización efectiva de la toma de decisiones estratégicas, la transformación de la cultura organizacional, el mejoramiento de los flujos de comunicación, el fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas y negociación colectiva, y la reconstrucción de la confianza con la organización sindical, para así alcanzar una gobernanza colaborativa sostenible.
5. Entre las limitaciones del trabajo investigativo, se señalan las inherentes a su diseño como estudio de caso y al tamaño de la muestra utilizada. Esta condición, implica que los resultados, si bien exhaustivos en detalle y contexto, no son concluyentes ni estadísticamente generalizables a otras poblaciones o escenarios. Por lo tanto, se reconoce el valor exploratorio y descriptivo de este trabajo, subrayando la necesidad de replicar el estudio en otros casos o contextos, y con muestras de mayor tamaño, que permitan confirmar, matizar y robustecer las tendencias aquí observadas.





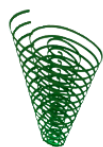
Referencias

- Baharum, H., Ismail, A., Awang, Z., McKenna, L., Ibrahim, R., Mohamed, Z., & Hassan, N. H. (2023). Validating an instrument for measuring newly graduated nurses' adaptation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 2860. <https://doi.org/10.3390/ijerph20042860>
- Bautista-Díaz, M. L., Franco-Paredes, K., & Hickman-Rodríguez, H. (2022). Objetividad, validez y confiabilidad: Atributos científicos de los instrumentos de medición. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 11(21), 66-71. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/article/view/10048>
- Bordieri, M. J., Waddill, P. J., Zhang, Q., McCarthy, M. L., Fuller, C., & Balthrop, D. (2024). Exploring the stability of the gender gap in faculty perceptions of gender climate at a rural regional university. *PloS one*, 19(4), e0301285. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0301285>
- Camps-Gómez, A., González-Fernández, A., Morata-Serrano, J., Faundez-Inostroza, K. M., Gomar-Sancho, C., & Mateu-Capell, M. (2025). Validación de una encuesta de opinión sobre la eficacia de la simulación para participantes. *Educación Médica*, 26(5), 101064. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2025.101064>
- Castillo-Sierra, D. M., González-Consuegra, R. V., & Olaya-Sánchez, A. (2018). Validez y confiabilidad del cuestionario Florida versión en español. *Revista Colombiana de Cardiología*, 25(2), 131-137. <https://doi.org/10.1016/j.rccar.2017.12.018>
- Du, Y. (2024). A streamlined approach to scale adaptation: Enhancing validity and feasibility in educational measurement. *Journal of Language Teaching*, 4(3), 18-22. <https://doi.org/10.54475/jlt.2024.017>
- EcuRed. (2022). *Central de Trabajadores de Cuba*. https://www.ecured.cu/Central_de_Trabajadores_de_Cuba
- Gavião, L. O., Sant'Anna, A. P., Lima, G. B. A., & Garcia, P. A. de A. (2023). Composition of Probabilistic Preferences in Multicriteria Problems with Variables Measured in Likert Scales and Fitted by Empirical Distributions. *Standards*, 3(3), 268–282. <https://doi.org/10.3390/standards3030020>



- González, E. V., Chaverra, B. E., Bustamante, S. A., & Toro, C. A. (2021). Diseño y validación de un cuestionario sobre las concepciones y percepción de los estudiantes sobre la evaluación en Educación Física. *Retos*, 40, 317–325. <https://doi.org/10.47197/retos.v1i40.80914>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.^a ed.) MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Landtblom, K., & Sumpter, L. (2025). Which measure of central tendency is most useful? Grade 6 students' expressed statistical literacy. *Statistics Education Research Journal*, 24(2), 1-18. <https://iase-pub.org/ojs/SERJ/article/view/811/529>
- Llanes-Castillo, A. (2023). Validación de instrumento sobre actitudes de médicos pasantes de servicio social en el uso de telemedicina. *Revista Ciencias Sociales*, 29(2), 186–198. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/39970>
- López, R., Avello, R., Palmero, D. E., Sánchez, S., & Quintana, M. (2019). Validación de instrumentos como garantía de la credibilidad en las investigaciones científicas. *Medisur*, 48(2), 441-450. <http://scielo.sld.cu/pdf/mil/v48s1/1561-3046-mil-48-s1-e390.pdf>
- Lovey, J. P. & Borgobello, A. (2025). Diseño y validación del Cuestionario de satisfacción y percepciones académicas estudiantiles C-SPAE. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 18(1), 89-102. <https://reviberopsicologia.iberro.edu.co/article/view/3013>
- Martín, L., & Álvarez, A. (2000). Sesgos cognoscitivos del gerente: su influencia en la toma de decisiones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 26(1), 5-11. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662000000100001&lng=es&tlng=es
- Moniz, P. (2025). Not My Problem: How Social Identity Shapes Problem Perceptions and Policy Attitudes. *Political Research Quarterly*, 78(3), 834-848. <https://doi.org/10.1177/10659129251321497>
- Rodríguez, F., Caballero, I., & Rojas, M. (2016). El sistema de dirección participativa como soporte de la estrategia de la empresa estatal socialista cubana. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 6-22. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200001
- Tarazona, H. (2020). Observaciones para la construcción y validación de instrumentos de investigación. *Desafíos*, 11(2), 177-182. <https://revistas.udh.edu.pe/udh/article/view/62/50>





Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Los autores declaramos que el presente artículo no ha sido enviado a otra revista, que somos responsables totalmente de todos los contenidos; que no existe plagio y que no se presentan conflictos de intereses ni conflictos éticos. Se libera a la revista de cualquier compromiso ético y/o legal.

Declaración de contribuciones de los autores

Francisco Rodríguez González. Conceptualización – Ideas; Curación de datos; Análisis formal; Investigación; Metodología; Supervisión; Visualización; Redacción-borrador original; Redacción-revisión y edición.

Rey Felipe González Meriño. Curación de datos; Análisis formal; Adquisición de fondos; Investigación; Metodología; Administración del proyecto; Recursos; Supervisión; Visualización; Redacción-revisión y edición.

Juan Ignacio Quintana Loaces. Adquisición de fondos; Investigación; Recursos; Redacción-revisión y edición.

Ángela Laura Palacios Hidalgo. Análisis formal; Investigación; Metodología; Supervisión; Redacción-revisión y edición.

Editado por: M Sc. Geisel García Vidal.

