

# La gestión de la edad: un desafío para las empresas en Cuba

## *The age management: a challenge for companies in Cuba*

MSc. Yiana Gisel Kindelán-Díaz, [ykindelan@uo.edu.cu](mailto:ykindelan@uo.edu.cu), <https://orcid.org/0000-0002-8915-1047>

*Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba*

### Resumen

El objetivo del presente trabajo es realizar un estudio de la gestión de la edad en empresas estatal cubanas en la actualidad. Se utilizó como método el materialismo dialéctico e histórico, las técnicas de entrevista, cuestionarios de opinión y un procedimiento para el estudio de la gestión de la edad. El resultado obtenido fue la aplicación de un procedimiento que permitió el análisis del envejecimiento laboral y la implementación de buenas prácticas en materia de gestión de la edad integrada a la gestión de recurso humano en las empresas cubanas.

**Palabras clave:** Envejecimiento laboral, gestión de la edad y gestión de los recursos humanos.

### Abstract

The objective of this work is to carry out a study of age management in the Cuban estate companies today. The dialectical and historical materialism method is used, as well of the interviews techniques, opinion of questionnaires and a procedure for the study of age management. The result obtained as the application of a procedure that allowed the analysis al labor aging and the implementation of good practices in the matter of age management integrated into management of human resources in Cuban companies.

**Key Words:** labor aging, step of human resources, step of the age.

## **Introducción**

El envejecimiento poblacional, como parte de la transición demográfica que vive el mundo se ha convertido, de conjunto con los efectos del cambio climático, en uno de los mayores desafíos para las naciones del mundo, por lo que dominará las agendas de trabajo de los gobiernos y organismos internacionales en los próximos años.

Según datos de la Organización de Naciones Unidas, en 2045 las personas mayores de 60 años representarán el 32 % de la población mundial y superarán por primera vez en la historia el número de niños; lo que significa que existe un aumento de la población añosa que seguirá en ascenso con el paso del tiempo (ONU, 2010).

En las estimaciones y proyecciones de las Naciones Unidas se plantea que, en 2019 hay 84,9 millones de personas mayores en América Latina y el Caribe, cifra que representa el 13 % de la población regional. En 2030 esta población ascenderá a 118 millones y constituirá el 16,7 % de la población total. En 2050, cuando el envejecimiento esté presente en prácticamente todos los países de la región, habrá alrededor de 190 millones de personas mayores, que representarán el 25 % de la población regional (ONU, 2019).

En Cuba en el 2012 el 18,3 % de su población ya había arribado a los 60 años y en solo siete años, en el 2019 se había incrementado en el 20,4 % (ONEI, 2019). Esto demuestra el acelerado proceso de envejecimiento de la población cubana, que al compararla con América Latina y el Caribe, se puede decir que es uno de lo más envejecido de la región.

El fenómeno del envejecimiento en Cuba, es el resultado del éxito de las políticas de salud pública y del desarrollo socioeconómico, pero de igual forma es un reto a afrontar, ya que el envejecimiento poblacional influye directamente en el envejecimiento laboral; y la sociedad debe adaptarse a esa nueva realidad, por lo que el gobierno presta especial atención al estudio e implementación de estrategias sobre este tema, lo que está reflejado y respaldado en el lineamiento 144 aprobado en el Sexto Congreso del Partido dirigido al perfeccionamiento de modelo económico y social cubano, que expresa la necesidad de “brindar particular atención al estudio e implementación de estrategias en todos los sectores de la sociedad para enfrentar los elevados niveles de envejecimiento de la población” (PCC, 2011).

En el Informe Central al VII Congreso, Raúl Castro Ruz (Informe Central al VII Congreso del Partido, 2016), afirma que: “el elevado índice de envejecimiento de la población cubana (...) representa un problema estratégico para el desarrollo, que se origina en la

existencia desde hace años de un conjunto de factores socioeconómicos y culturales no fáciles de revertir”. Adiciona que fue elaborada la Política para enfrentar esta situación, definiéndose 76 medidas y 252 acciones, cuya aplicación será gradual dependiendo del desempeño de la economía y los resultados se obtendrán en el largo plazo.

El documento contentivo de la “Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista” en el Capítulo 4: “La Política social”, el número 295 señala que el envejecimiento de la población se trata integralmente en todas las esferas incluidas, entre otras, la adecuación del entorno urbanístico, los servicios especializados de salud, de cuidados a la tercera edad, la satisfacción de sus necesidades y el fomento de su participación activa en la vida social y económica, estimulándose el empleo de todas las personas aptas para trabajar (PCC, 2016).

Así mismo y como muestra de la continuidad y coherencia de la política del PCC y el estado cubano en el lineamiento 119, se expresa: Garantizar la implementación gradual de la política para atender los elevados niveles de envejecimiento de la población. Estimular la fecundidad con el fin de acercarse al reemplazo poblacional en una perspectiva mediata. Continuar estudiando este tema con integralidad (PCC, 2016).

Como se puede percibir el fenómeno del envejecimiento poblacional en Cuba es de comprensión por la dirección del País y de ahí la voluntad política para atender el tema.

Este es un fenómeno que afecta a todos los sectores de la vida, lo social, económico y lo laboral; por lo que se hace necesario su estudio de forma integral y en particular en lo económico y laboral, teniendo en cuenta que el envejecimiento poblacional implica al envejecimiento de la fuerza laboral, produciéndose un decrecimiento de la población en edad productiva, lo que tiene repercusiones a nivel económico, social y empresarial.

En Cuba, la cantidad de personas que entran a la edad laboral será menor a las que salen de dicha edad a partir del año 2021. Se hubiese producido en el 2015 de no haberse modificado la Legislación, la modificación de la Legislación no solo desplazó este momento, sino que producirá que la población en edad laboral se incremente en más de 800 mil personas. (González, 2013). No resultan insignificantes, en Cuba los porcentajes de los que continúan laborando pasados los 60 años, un 21,6 % no es en el caso de los “jóvenes más viejos” y, alrededor del 10,4 % de los “ancianos” (García y Alfonso, 2020).

Es un hecho por casi todos conocido, aunque esto no necesariamente implica que se haya internalizado en las políticas sociales de los gobiernos y/o en las políticas de gestión de

las organizaciones, y existe un consenso general que este fenómeno tiene profundas implicancias en el mercado del trabajo, entre ellas, una contracción de la oferta laboral (Mckinnon, 2010).

El envejecimiento de la población implica de manera directa un envejecimiento de la fuerza laboral, y la ralentización del crecimiento demográfico plantea una disminución de la fuerza de trabajo. Este repercute en múltiples dimensiones de la vida social y económica de una sociedad, especialmente en la composición del mercado de trabajo y en la orientación de los sistemas de protección social, favoreciendo una disminución de la fuerza de trabajo y afectando considerablemente la gestión empresarial. Los desplazamientos en los grupos de edad de la población pueden influir en el envejecimiento de la fuerza de trabajo, considerando el número de trabajadores y su estructura por edad, categoría ocupacional y tipo de actividad.

Ante esta realidad, le corresponde a las empresas asumir diferentes medidas que le permitan atender el tema del envejecimiento de la fuerza laboral y sus consecuencias, las que deberán estar integradas al sistema de gestión empresarial, en general y dentro de esta a la gestión de los recursos humanos, a ese conjunto de medidas, acciones y prácticas que permite que cada cual independientemente de su edad pueda aportar a la empresa y satisfacer sus necesidades personales y que se conoce como la gestión de la edad en las empresas. De ahí que objetivo de este estudio es realizar un análisis la gestión de la edad como un reto y una oportunidad para las empresas cubanas en la actualidad.

### **Fundamentación teórica**

En estudios realizados por diversos investigadores en el mundo, en particular en Europa, se define la Gestión de la edad. Guerola (2018) expresa: la gestión de la edad (GE) implica la consideración de los factores relacionados con la edad en la gestión diaria, incluidas la organización del trabajo y las distintas tareas, de manera que todas las personas, independientemente de su edad, se sientan capacitadas para cumplir sus objetivos personales y empresariales.

Illmarinen (2006) define la gestión de la edad como aquella que tiene en cuenta la edad del trabajador y los factores asociados a la misma, en la gestión diaria del trabajo y la planificación y organización del mismo. De tal manera, sin importar la edad, se pueden alcanzar los objetivos personales y profesionales, de manera sana y segura.

Walker (1999), por otra parte, define la gestión de la edad como el conjunto de prácticas que genera un ambiente en el que cada individuo es capaz de alcanzar su potencial sin que la edad sea una desventaja para ello. Define en qué consiste la “buena práctica” en el empleo de los trabajadores de mayor edad, centrándose en el “combate de las barreras relacionadas con la edad, ya sea directa o indirectamente, y ofreciendo un entorno en el cual el trabajador es capaz de lograr su potencial sin que la edad suponga una desventaja.” El autor especifica que las políticas que persiguen estos objetivos no tienen por qué etiquetarse como “políticas para los trabajadores de mayor edad”, sino que pueden ser estrategias generales de recursos humanos que benefician particularmente a los mayores.

Las definiciones, a juicio de esta autora, recogen en esencia cuatro elementos significativos de la GE:

1. Los factores asociados a la edad en su relación con la actividad laboral, la planificación y organización del trabajo, la gestión de esta en las empresas.
2. La posibilidad de que el trabajador independientemente de su edad pueda aportar desde sus potencialidades y talento a la empresa y en lo personal.
3. Las “buenas prácticas”, es decir, las políticas y estrategias que se desarrollan para lograr un ambiente en el que cada individuo es capaz de alcanzar su potencial sin que la edad sea una desventaja.
4. Se establezca un ambiente sano, seguro y plena para cada trabajador.

Los ocho objetivos de la gestión de la edad son los siguientes (Walker, 1997):

1. Mayor sensibilización frente al envejecimiento
2. Adopción de actitudes justas ante el envejecimiento
3. Consideración de la gestión de la edad como tarea y obligación fundamental de los directivos y los supervisores.
4. Inclusión de la gestión de la edad en la política de los recursos humanos.
5. Promoción de la capacidad de trabajo y la productividad
6. Aprendizaje permanente
7. Aplicación de regímenes de trabajo sensibles a las cuestiones de edad y
8. Transición segura y digna a la jubilación

Según el profesor y director de la *European Research Area in Ageing*, Alan Walker (1997), las “buenas prácticas” en *age management* pueden establecerse en varios procesos y áreas:

- **Reclutamiento:** hay que asegurarse que los trabajadores de mayor edad no sean discriminados por su edad a la hora de acceder a un puesto, eliminando criterios de selección o barreras en este sentido.
- **Formación:** garantizar una formación también a los empleados más mayores, que no se vean excluidos de nuevas competencias que se adopten en la empresa. Por ejemplo, con la creación de cursos adaptados que generen un ambiente general favorable al aprendizaje.
- **Integración:** es muy importante que los empleados de diferentes edades puedan trabajar juntos para que ninguno se sienta desplazado. La creación de grupos de trabajo mixtos favorece al aprovechamiento de las habilidades de cada generación.
- **Flexibilidad en la organización del trabajo:** horarios adaptados o unas condiciones favorables de retiro pueden hacer más atractivo para estos trabajadores el puesto de trabajo y aumentar así su rendimiento.
- **Ergonomía y diseño:** una atención especial a la distribución del espacio, a la actividad física diaria a realizar en el puesto, o simplemente la calidad del mobiliario, puede aportar cambios significativos para prevenir y mejorar las condiciones del trabajo (Walker, 1997).

Son varios los motivos que obligan a las empresas a asumir la GE. La existencia por primera vez en la historia hay cinco generaciones que coinciden en el entorno laboral: los tradicionalistas, los *baby boomers*, la generación X, la generación Y, la generación Z. Cada una de estas cohortes han desarrollado una serie de valores y actitudes ante el trabajo diferentes y que se encuentran muy influenciadas por las circunstancias que les ha tocado vivir. En la medida en que estos valores y creencias son diferentes, pueden ser fuente de conflicto intergeneracional (Arrieta, 2016). Coffey y Webb (2012), plantean que si no se gestiona este conflicto nos podemos enfrentar a una “escasez de cerebros”.

La empresa está obligada a gestionar eficientemente su capital humano si quiere mantener su posición competitiva. Esta gestión implica tanto mantener y mejorar la dotación de recursos humanos presente y futura como la explotación estratégica del capital existente (Guerras y Navas, 2007). En primer lugar, si bien las empresas pueden asegurarse las destrezas necesarias contratando trabajadores jóvenes, otra alternativa que tienen sería

invertir en el potencial de los trabajadores de mayor edad que ya trabajan en la empresa (Naegele y Walker, 2006).

Esta alternativa sería más conveniente cuando las necesidades de capital humano son muy elevadas y el mercado de trabajo no puede satisfacer esta demanda y/o cuando el capital acumulado por los trabajadores de mayor edad a lo largo de su vida profesional representa un activo estratégico que los jóvenes no pueden sustituir. La contratación de nuevos trabajadores, especialmente si acaban de terminar sus estudios, no siempre puede cubrir las necesidades a corto plazo de las organizaciones o el coste en reclutamiento y formación que conllevaría sería muy elevado, lo que haría inviable la operación.

Otros motivos para introducir la gestión de la edad en las organizaciones son los siguientes (Naegele y Walker, 2006):

1. La sinergia generada al emplear trabajadores jóvenes, bien formados, motivados y creativos a la vez que personas de edad experimentadas y leales.
2. La mejora de la imagen social de la empresa como un empleador ecuánime y justo.
3. Mayor motivación de los jóvenes que ven el trato que la empresa ofrece a sus colegas mayores y ven la recompensa al compromiso con la empresa.
4. Mayor movilidad horizontal y vertical para los trabajadores de mayor edad.
5. Prevenir de la posibilidad de que los mayores se desmotiven ofreciéndoles una perspectiva de carrera.
6. La posibilidad de crear un pool de trabajadores experimentados retirados o parcialmente retirados con conocimiento y habilidades específicos de la empresa.

Las políticas y medidas que se proponen para hacer efectiva la participación de los trabajadores de mayor edad en el mercado de trabajo deben ser a medida de las necesidades específicas, las percepciones y las preferencias de los trabajadores de mayor edad (Buyens *et al*, 2007).

### ***¿Cómo medir los efectos de la edad en el trabajo?***

Para poder tomar decisiones en esta dirección, es fundamental poder medir los efectos de la edad en el trabajo. El investigador y consultor Juhani Ilmarinen (2006) estableció un indicador para poder hacerlo: el *Work Ability* (WOA). Este proceso de valoración busca determinar la medida en la cual el trabajador es capaz de desarrollar su trabajo en el presente y en el futuro próximo (Ilmarinen, 2006).

El *Work Ability* está compuesto por 7 criterios de medición:

1. Capacidad de trabajo actual en comparación con la etapa de mejor rendimiento en ese trabajo.
2. Capacidad de trabajo en relación a los requerimientos del empleador.
3. Número de enfermedades crónicas diagnóstico.
4. Estimación del debilitamiento de las capacidades de trabajo debido a esas enfermedades.
5. Permisos y bajas por enfermedad durante los últimos 12 meses.
6. Percepción de la propia Work Ability en los próximos dos años.
7. Recursos mentales.

Un modelo práctico para desarrollar la gestión de la edad sería el aportado por (Ilmarinen, 2006) que propone las siguientes medidas:

1. Identificar necesidades y objetivos.
2. Mirar la situación actual de esos objetivos.
3. Crear tareas para la consecución de esos objetivos.
4. Introducir medidas para evaluar el grado de éxito.
5. Definir prioridades.
6. Crear planes de acción.
7. Asignar tiempos.
8. Determinar quién es responsable de cada objetivo.
9. Decir cómo se va a hacer la implementación, seguimiento y monitorización del desarrollo.
10. Acciones correctivas durante el programa.
11. Evaluar el proceso y la funcionalidad del programa.
12. Informar de los resultados y diseñar acciones futuras.

Para minimizar las afectaciones que produce el envejecimiento laboral al mercado de trabajo y a las propias organizaciones se propone como una medida que se conoce internacionalmente como *age management*, que es un enfoque de gestión de los recursos humanos dedicado a la diversidad en la edad; su objetivo final es construir, mediante actuaciones concretas, una cultura de normalización y tolerancia en cuanto a la diferencia y aumento de edad en el puesto de trabajo.

El *age management* busca mejorar la competitividad de los trabajadores, poner en valor la experiencia y el conocimiento de todos los empleados para, de esta forma, progresar en la comunicación y convivencia entre generaciones (Naegele y Walker, 2006).

Se trata de que el trabajador sienta que su edad no es un problema, se sienta protegido; pueda conocer mejor sus límites, lo que le permitirá motivarse para superar las dificultades, continuar aprendiendo y aportando a la organización.

### *Características del envejecimiento demográfico cubano*

La transición demográfica que vive Cuba se caracteriza por una baja tasa de fecundidad y un aumento importante de la supervivencia, todo lo cual ha impactado notablemente en los patrones demográficos del país y sus efectos repercutirán en los escenarios futuros de este, así como en la interrelación entre los procesos demográficos, económicos y sociales (Rodríguez y Álvarez, 2017).

Cuba no cuenta con un reemplazo generacional desde el año 1978, pues desde esta fecha la tasa global de fecundidad es menor a los 2,1 hijos por mujer necesarios para alcanzar este relevo poblacional. En el 2011, la tasa global de fecundidad fue de 1,77 siendo la más alta de los últimos 26 años; comparada con 1.83 en 1990. En el 2019 continúa el descenso en este indicador, siendo de 1,57.

Como perspectiva de la dinámica demográfica, entre el año 2011 y 2025 la población de Cuba disminuirá en valores absolutos en algo más de 203 111 personas y casi el 26 % de su población tendrá 60 años y más, con un elevado crecimiento absoluto de la de 80 años y más, si hoy existen 2 millones de personas de 60 años y más, para el 2030 serán 3,3 millones (Rodríguez y Álvarez, 2017).

Al terminar el 2015 se conoció que el 19,4 % de los cubanos tenían 60 años o más, lo cual comprende a 2 millones 176 657 personas, en tanto la población de 0 a 14 años solo representa ahora el 16,5 % del número total de habitantes del archipiélago cubano. Este proceso continúa manifestándose de esta manera, produciéndose un aumento de la población que tiene 60 años y más en el 2019 fue de 20,4 % y la población de 0 a 14 solo representa el 15,8 (ONEI, 2019).

Resultando la población cubana la más longeva de América Latina y la única con una economía subdesarrollada.

Estos indicadores son comparables con países del primer mundo, logro que supone un reto adicional para la política social expresada en la actualización del modelo económico de la Mayor de las Antillas.

Ante la influencia de esa tendencia demográfica en la disminución de los arribantes a la edad laboral y la disponibilidad de los recursos humanos, la Asamblea Nacional del Poder

Popular celebrada en 2008, aprobó la Ley 105 de Seguridad Social que estableció, disposiciones, la extensión de la edad de jubilación, hasta 60 y 65 años para las mujeres y los hombres respectivamente.

La prolongación de la vida hace que hoy haya ancianos cuidando de sus padres, casi centenarios, económicamente implica que cada año aumenta el número de jubilados a la par que disminuye el de ciudadanos en edad laboral. El gobierno remodela los asilos y las Casas del Abuelo. Esta situación para la población cubana en general tiene una expresión visible y constatable dentro de la fuerza de trabajo. Es que no solo aumenta la proporción de los trabajadores con 60 y más años, en realidad más de la mitad de los trabajadores cubanos pasan de los 40 años y la media general se acerca a esa cifra (Fuente y Céspedes 2015).

La situación ha llegado al extremo de que hoy es mayor el número de ancianos que el de los niños y adolescentes. Inciden en esta realidad la reducción de la natalidad, el aumento de la esperanza de vida y, en menor medida, la emigración que ha tenido lugar a lo largo de más de 20 años, donde la gran mayoría de los que abandonan el país son personas jóvenes. Es preocupante ver como poco a poco se marcha del país la mayor parte de la fuerza laboral. En el 2015 las migraciones tuvieron un valor cercano a 25000 personas, hacia el 2019 se produjo una disminución de este valor que fue de 1616.794, todo esto debido a la política aplicada por el gobierno de EEUU, durante el mandato de Trump.

La tendencia actual muestra que las parejas en Cuba, de forma general, solo tienen un hijo. La tasa de fecundidad general es de 42,5 nacidos vivos por 1 000 mujeres de 15 a 49 años. Disminuyen las tasas de fecundidad para cada grupo de edad de la mujer en período fértil, a excepción de la tasa del grupo de 45 a 49 años. La tasa global de fecundidad (se refiere al número promedio de hijos por mujer) es de 1,57 y la bruta de reproducción (se refiere al número promedio de hijos por mujer) de 0,76 (ONEI, 2019). Cuba envejece y lo hace aceleradamente. Si países del primer mundo como Francia tardaron unos cuatro siglos para alcanzar estos indicadores, Cuba lo ha hecho en apenas cinco décadas. Es un hecho que coloca el país frente a múltiples desafíos, en tanto obliga a prestar mayor atención a las necesidades emergentes de una población de edad avanzada cada vez más numerosa.

Pero este fenómeno demográfico también exige replantearse disyuntivas: envejecemos, beneficio o problema. Ambos, si asumimos que es el resultado del desarrollo social alcanzado por el hombre, como parte de su devenir histórico-social y en Cuba, están las

características del sistema social, con atención diferenciada a la salud y con una esperanza de vida aproximadamente de 78 años, las secuelas de la política migratoria y la baja tasa de fecundidad, que ha venido dándose principalmente por temas como la superación profesional de la fuerza femenina y la agravante y crónica situación económica que enfrenta el país.

Según un estudio de la ONEI, se prevé que la población económicamente activa (PAE) del territorio nacional cubano se reduzca en casi 133 000 personas para el año 2030, lo cual confirma el reto que plantea el acelerado envejecimiento de la Isla.

Lo antes expuesto, le permite inferir a la autora de este estudio; que en la actualidad no puede aseverarse de forma absoluta que esto implique una afectación total al mercado laboral y que el número de las personas laborando en las empresas son adultos mayores, si es necesario verlo como un gran reto y a la misma vez una oportunidad para la gestión del capital humano la gestión de la edad a partir del estudio y análisis de la problemática que pudiese ocasionar una población laboral que en tendencia envejece; no considerarlo sería un agravante para el logro de la, productividad, eficiencia, eficacia y competitividad que se requiere alcanzar en los momentos actuales como una de las estrategias implícitas priorizadas en el modelo económico cubano.

### **Métodos utilizados**

Durante la realización de la investigación se empleó desde el enfoque de la Economía Política el método del materialismo dialéctico e histórico, en su acepción más precisa con la concepción materialista de la historia que comprende los métodos siguientes:

- **Materialista–dialéctico:** como método que permite establecer la lógica didáctica en el tratamiento de terminologías y procesos.
- **Histórico–lógico:** es empleado para la descripción de la evolución de las terminologías asociados a los diferentes procesos.
- **Análisis y síntesis:** se utiliza en la primera fase del trabajo, en el procesamiento de la bibliografía consultada y su análisis crítico. En un segundo momento en la comprensión del fenómeno demográfico del envejecimiento laboral y su interrelación con la gestión de la edad en su integración a la gestión de los recursos humanos, así como el examen de los resultados del estudio de la gestión de la edad en las empresas.

- Método empírico: en la aplicación de las técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación, tales como: entrevistas, cuestionarios de opinión, trabajo grupal, técnicas computacionales y del paquete estadístico SPSS 22.0.
- El método inductivo-deductivo en la selección de técnicas y la interpretación de los resultados alcanzados

Se propone también un procedimiento con un para la aplicación en las empresas, por la autora que consta de cuatro etapas, tal y como se refiere seguidamente:

### **1ra Etapa de diagnóstico**

Una vez caracterizada la entidad objeto de estudio se evaluará el mayor porcentaje de concentración de trabajadores envejecidos, el conocimiento y percepción sobre la gestión de la edad.

### **2da Etapa de Preparación de directivos y trabajadores sobre la gestión de la edad**

Se realizarán acciones de preparación de directivos y trabajadores sobre la gestión de la edad como nuevo paradigma en la gestión de recursos humanos, con el objetivo de sensibilizar tanto a los directivos como a los trabajadores sobre el tema.

### **3era Etapa de aplicación de las medidas de gestión de la edad**

En esta etapa se aplican un conjunto de medidas que forman parte de la política de gestión, desde las buenas prácticas.

### **4ta Etapa de Evaluación y Control de las medidas de gestión de la edad**

Se propone un Programa de Acción continuo. Una vez aplicado el Programa en esta tercera etapa ocurre una retroalimentación en caso que fueran detectadas acciones no efectivas en la aplicación del Procedimiento.

## **Resultados y discusión**

En Estudios realizados por el grupo de investigación de capital humano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales relacionados con el envejecimiento laboral y la gestión de la edad en diferentes empresas del territorio:

- Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED).
- UEB Servicios Integrales Santiago de Cuba perteneciente a la Empresa de Servicios Petroleros.
- Empresa Azucarera Santiago de Cuba.

Seguidamente se muestra un ejemplo ilustrativo de los resultados logrados con la aplicación del procedimiento en la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED), como una de las entidades del territorio seleccionada para la ejecución de este estudio.

### ***Etapa 1: Diagnóstico de la fuerza de trabajo. Características generales de la Planta Servicios Productivos***

En esta etapa, se desarrolló la caracterización de la fuerza laboral del área Servicios Productivos, para lo que se contó con el apoyo de la direcciones de Recursos Humanos, aportando los datos preliminares de plantilla, la composición etaria de esta área y el grupo de expertos, lo que contribuyó a seleccionar el área funcional.

Los datos porcentuales, arrojan que los trabajadores con las edades comprendidas de 40 a 49 años ocupan un 24,2 %, se percibe además que entre 50 y 55 años y más hay 54 trabajadores que representan el 56,8 %. Ultimando con los resultados se aprecia que los trabajadores entre los 40 y los 55 años y más dominan el 70 % del total de trabajadores en el área objeto de estudio; siendo esta un cifra significativa lo que afirmarí que esta área se encuentra envejecida en casi toda su totalidad, y que solo cuenta con un 18,9 % de mano de obra joven, esto es un elemento preocupante máxime, si se tiene en cuenta que las actividades que en ella se realizan requieren de esfuerzo físico y mental.

El envejecimiento en el área servicios productivos es real, de los 95 trabajadores de esta área, 77 pasan los 40 años, solo 18 están comprendidos entre los 20 y los 39 años de edad, de los cuales 9 trabajadores se encuentran en el grupo entre 20 a 29 años de edad. La Planta posee un alto grado de envejecimiento entre sus puestos de trabajo acentuándose en la **Brigada de Soldadura** que se destaca como **puesto clave** para el proceso, donde se ejecutan actividades de gran impacto en la producción y de una gran cantidad de tiempo para ser dominadas. La fuerza laboral que compone la brigada está integrada por 23 trabajadores, de ellos, 10 se encuentran entre los 55 años y más (próximos a edad de jubilación), significando un 43,5 % de envejecimiento del personal, por lo que se hace necesario un relevo altamente calificado a la hora del retiro de estos trabajadores, para poder de esta manera seguir cumpliendo con las tareas asignadas de manera eficiente.

### **Cálculo de la muestra**

En un segundo momento de la primera etapa del procedimiento luego de caracterizada el área funcional, se procede a la realización de la encuesta a los trabajadores del espacio y a la entrevista a los directivos, para la encuesta se hace necesario calcular la muestra de

la población estudio. Es válido informar que para el cálculo de la muestra fueron seleccionados los trabajadores con más de 40 años. Por lo que la información recopilada se basó en una población finita de 77 trabajadores, de la cual se calculó una muestra de 64 trabajadores a ser encuestados a través de la fórmula  $n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$

### **Resultados de la Encuesta a los trabajadores del Área Funcional**

El 45,7 % de los encuestados, responden que su motivación en la centro es buena. Del resto un 32,6 % considera que es regular y un 21,7 % que es mala, de forma general existe una buena motivación aunque es necesario tomar en cuenta ese porcentaje que no opina lo mismo a pesar de ser la minoría.

El 53,9 % de los encuestados se sienten satisfechos con el puesto que ocupa, y el 46,1% de estos no está satisfecho con sus puestos, es decir que 25 trabajadores están inconformes.

Un 17 % hace referencia de que si se le ha preparado para el momento en que se jubile. Un 71,3 % de los encuestados refiere que pocas veces lo han preparado para el momento de su jubilación, y el 11,7 % plantea que nunca lo han preparado para la hora de la jubilación.

Un 27,2 % encuentra beneficios al continuar trabajando llegada la edad de jubilación porque podrían mantener y sostener su estilo de vida y continuarían recibiendo la divisa, un 69,8 % refleja no encontrar beneficios porque perderían el descanso y la posibilidad de dedicarse a otras actividades y a su familia y amigos, el 3 % restante opinan que tal vez pueda tener algún beneficio, pero que aún no lo tiene claro.

Del total de encuestados un 4,3 % está inconforme con el horario de trabajo, un 5,4 % opina que le molesta la insubordinación de algunos trabajadores, un 16,3 % no están satisfechos con las condiciones de trabajo, un 9,8 % está descontento con la forma de dirigir de los jefes. Un 5,4 % le molesta que no se le escuche cuando no se sienten satisfechos con algún cambio que se realice dentro de la organización, un 7,6 % no aguanta el ritmo de trabajo, un 12 % dice que se incumple con la fecha de pago, un 17,4 % no está conforme con el salario, un 8,7 dice que la relación entre los compañeros no es suficiente, un 10,9 % no le gusta la exposición a olores fuertes y gases y un 2,2 % le molesta el ruido.

El 90,69 % de los trabajadores que están relativamente próximos a la edad de jubilación y los que ya están transitando por ella no tienen garantizado el relevo para el día que

tengan que retirarse de la entidad. Solo el 9,31 % restante reconocen que si tienen relevo para el momento en que ellos tengan que jubilarse.

El 66,2 % de los encuestados manifiesta que no han tenido la oportunidad de preparar a quien lo sustituirá y el 29,2 % del personal se siente en condiciones de convertirse en formador de relevo desde su puesto de trabajo, un 4,6 % no se siente en condiciones.

Un 15 % considera que nada tiene que ver la edad con el rendimiento.

El 82,6 % de los encuestados, manifiestan buen estado de salud, el 13 %, 6 trabajadores, refieren estado de salud regular y solo el 4,3 % expresan estar mal.

El 95,05 % de los trabajadores nunca se han sentido presionado por la administración para tomar la decisión de jubilarse, el 4,95 % restante se ha sentido presionado de una forma sutil.

### **Resultados de la entrevista realizada a los directivos**

Existe conocimiento sobre el tema envejecimiento laboral en los directivos entrevistados de la Empresa de Servicios Portuarios del Oriente, pero no lo suficiente, teniendo en consideración el impacto que tiene este fenómeno.

- No está creada una conciencia real sobre las implicaciones que tiene el envejecimiento y las posibilidades reales de aplicar medidas de gestión de para la Empresa.
- No se aplican las acciones de gestión de la edad para afrontar el problema del envejecimiento laboral en la entidad.
- Necesidad llevar a cabo estudios de envejecimiento laboral en la empresa.

#### ***2da Etapa de Preparación de directivos y trabajadores sobre la gestión de la edad***

Se realizarán acciones de preparación de directivos y trabajadores sobre la gestión de la edad como nuevo paradigma en la gestión de recursos humanos, con el objetivo de sensibilizar tanto a los directivos como a los trabajadores sobre el tema.

Esto se desarrollará a través de:

- Talleres de sensibilización con la temática el envejecimiento laboral y la gestión de la edad en las empresas cubana.
- Cursos donde se estudiaron los conocimientos teóricos y las mejores prácticas sobre la gestión de la edad en el mundo.

- Se promovió a nivel de consejo de dirección el tema y se propusieron las medidas de gestión de la edad adaptada a las características de la empresa.

### **3era Etapa de aplicación de las medidas de gestión de la edad**

Como resultado de las evaluaciones de los directivos en cuanto al envejecimiento laboral y la gestión de la edad, y de las observaciones directas efectuadas por las autoras, se efectuó en una tercera fase de la tercera etapa la aplicación de las acciones a tener en cuenta para atenuar o disminuir el impacto del envejecimiento en la entidad.

Acciones para el desarrollo de una correcta adaptación de los puestos de trabajo son:

- Se realizó estudio para la adecuación de las aptitudes que exigirán los puestos de trabajo en el futuro.
- Comparación entre las exigencias de los puestos actuales y las exigencias previsibles.
- Flexibilidad del personal basada en la formación y el reciclaje permanente.
- Rediseño del trabajo: los que incluyó reducciones de esfuerzo físico, redistribución de las tareas de trabajo, el uso de principios ergonómicos, etc.
- Se aplicaron acciones en materia de salud y prevención serían las siguientes:
- Formar e informar a los trabajadores en materia de seguridad, salud y prevención.
- Asegurar chequeos de salud regulares a partir de los 45 años y antes para quienes tienen trabajos pesados, incluyendo investigación sobre el sistema musculoesquelético.
- Se realizaron exámenes regulares de habilidad y capacidad para el trabajo, con énfasis especial en la identificación de la habilidad suficiente o no para el trabajo diario. Estos reconocimientos hacen posible identificar los primeros signos y síntomas de decremento de la habilidad para el trabajo, dando lugar a una rehabilitación y toma de medidas oportunas temprana.
- Flexibilizar el tiempo de trabajo.
- Adaptar las condiciones de trabajo a las características de los trabajadores.
- Mejora de las condiciones de trabajo.
- Mejora y adaptación de la organización del trabajo.
- Establecimiento de políticas de prevención.

## Conclusiones

1. *Para neutralizar el efecto del envejecimiento laboral y proporcionar un entorno laboral y social que permita a las personas desarrollar y utilizar su potencial durante un periodo de tiempo más largo, de manera que se minimice el impacto de la edad.*
2. *Desarrollar política de gestión de la edad que acoja a todas las generaciones, sin discriminación, siendo conscientes del aumento progresivo de los trabajadores de edad avanzada y de la necesidad de prolongar la vida laboral.*
3. *La adopción de medidas para la gestión de la edad en las empresas es una estrategia de anticipación dentro de la gestión de recursos humanos ante la necesidad que se presenta de retener y adaptar a las personas, sin dejar de mantener la competitividad y la sostenibilidad del sistema productivo del que formamos parte.*
4. *Este trabajo es un estudio a través de un procedimiento que permite contribuir al análisis de la problemática del envejecimiento laboral y la necesidad de implementar buenas prácticas en materia de gestión de la edad las empresas cubanas.*

## Referencias bibliográficas

1. Arrieta, T. (2016). *Factores determinantes de las decisiones de jubilación y valoraciones sobre la gestión de la edad en las empresas del sector energético español*. (Tesis de doctorado). Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis>
2. Buyens, D., Van Dijk, H; Dewilde, T, Vlaminckx, A., De Vos, A. (2007). *The aging workforce: perceptions of career ending*. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2007/29.
3. Castro, R. (2017). *Informe Central del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: PCC.
4. CEPAL. (2019). *Los avances de la implementación del Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo en el tema de envejecimiento, protección social y desafíos socioeconómicos*. Recuperado de [www.repositorio.cepal.org](http://www.repositorio.cepal.org)
5. Coffey, C., Webb, K. S. (2012). *Workplace intergenerational conflict: How managers can bridge the gap between traditionalists, baby boomers, gen X, gen Y, and gen Z*. Paper for the 2012 SAM International Conference.
6. *Envejecimiento poblacional en Cuba trae no pocos dilemas económicos*. (2012/08/09). Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/noticias>
7. Fuente, L. y Céspedes, L. (2015-05-11). *Cuba envejece*. Recuperado de <http://www.granma.cu/cuba>.
8. García, R. y Alfonso, A. (2020). *El Envejecimiento en Cuba. Políticas, progresos y desafíos*. Recuperado de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/fescaribe/17127>
9. González, E. (2013). *CUBA: Envejecimiento Demográfico. Actual y Perspectivo*. Recuperado de <https://gerontologia.org/portal/archivosUpload/uploadManual/2>
10. Guerola, B. (2018). *La gestión de la edad. ¿La asignatura pendiente de las empresas españolas?* Recuperado <http://bernatguerola.com>

11. Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Finish Institute of Occupational Health.
12. López, G. (2010). El envejecimiento y la capacidad de trabajo desde la perspectiva de género. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 367.
13. Mckinnon, R. (2010). Una fuerza de trabajo que envejece y la gestión estratégica de los Recursos Humanos: los desafíos en materia de dotación de personal para las administraciones de seguridad social. *Revista Internacional de seguridad social*, 63(3-4), 94-125.
14. Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
15. ONEI. (2019). *Anuario demográfico de Cuba*. La Habana: Oficina Nacional de Estadística e Información.
16. PCC. (2012). *Lineamientos de la política económica y social, aprobados en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba lineamiento 144*. La Habana: PCC.
17. PCC. (2017). *Tesis y resoluciones del Séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba y la Revolución*. La Habana: PCC.
18. Rodríguez, C. *et al.* (2017). *La transición demográfica y epidemiológica y la calidad de vida objetiva en la tercera edad*. (s.p.e.).
19. Walker, A. (1997). *Combatting Age Barriers in Employment*, Luxembourg: Publications Office.