



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

TRABAJO DE DIPLOMA

SANTIAGO DE CUBA



*Universidad de Oriente.
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Departamento de Ciencias Empresariales.*

Trabajo de Diploma



En Opción al Título de Licenciado(a) en Economía.

Título: *Procedimiento para el estudio del envejecimiento laboral en la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba. (RETOMED).*

Autor(a): *Dayami Delis Correoso.*

Tutor(a): *Msc. Francisca L. Valle Pérez.*

Co-Tutor(a): *Dra.C. Marianela Bermejo Salmo.*

*Curso: 2016-2017
Año 59 de la Revolución*

Hoja de firmas

Oponente: _____

Tutora: _____

Co-Tutor(a): _____

Diplomante: _____

Tribunal

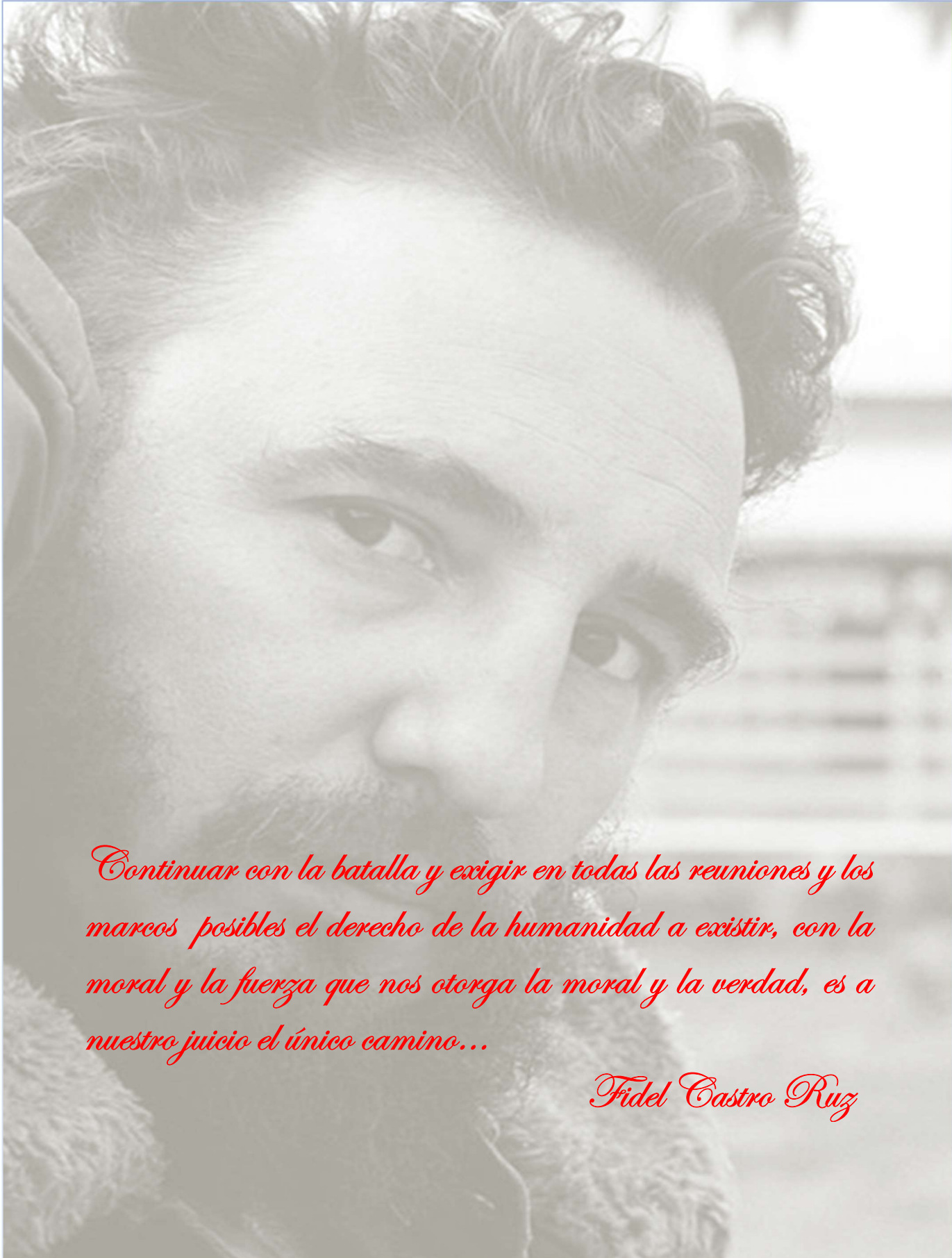
Presidente: _____

Secretario(a): _____

Vocal: _____

Pensamiento





Continuar con la batalla y exigir en todas las reuniones y los marcos posibles el derecho de la humanidad a existir, con la moral y la fuerza que nos otorga la moral y la verdad, es a nuestro juicio el único camino...

Fidel Castro Ruz

Dedicatoria



A mi Dios, que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa y porque sé que en todo momento has estado conmigo.

A la Revolución, como pequeño pago a lo mucho que le debo. Por darme la oportunidad de culminar los estudios superiores y hacerme un joven profesional, apto para la vida.

A mis padres Laura Correoso Sierra y Diosmede Delis Danger, quienes con su ternura y apoyo incondicional han sabido direccionar mi vida para alcanzar las metas deseadas, y que hoy tienen el fruto de lo que un día sembraron convirtiéndome en una gran persona.

A mis adorados abuelos y en especial a la memoria de mi abuelita Cándida quien estará siempre presente en todos mis pasos (gracias por su infinito amor).

A mis hermanos y a mi novio por siempre estar a mi lado, quienes me llenaron de alegrías y motivaciones en todo momento.

Agradecimientos



Ante todo quiero agradecerle a mis padres por haberme dado la vida y es por ellos que estoy aquí.

A los profesores quienes con su apoyo participaron en mi educación profesional.

A mi tutora Francisca Valle Pérez (Paquita) por su apoyo incondicional, su comprensión, tiempo dedicado y excelente asesoría, quien me han sabido guiar de forma correcta, con sus consejos, amabilidad y dedicación.

Al Departamento de Recursos Humanos de RETOMED, en especial a los Especialistas en Gestión de Recursos Humanos Ada Sánchez Zapata, Yaumila Medina Tamayo, Yuyezca Medina Pérez y al Lic. Lázaro Antonio Moncada Hernández quienes me dieron su colaboración en la empresa.

A Jordanis por quererme por encima de todo y permitirme ser parte importante de su vida. Te agradezco tu ayuda, comprensión y dedicación.

A mis amigos Lisset, Elianne, Ismaray, Elvis Nelsy y José Félix, por comprenderme y enseñarme la verdadera amistad y sobre todo por brindarme su apoyo incondicional.

A todos los que de una forma u otra estuvieron a mi lado.

Muchas Gracias.

Resumen



Resumen

La presente investigación fue desarrollada en la Unidad Empresarial de Base RETOMED de Santiago de Cuba. La realización de este trabajo está dado por las implicaciones que para la empresa tiene el fenómeno demográfico del envejecimiento de la fuerza laboral, es decir, cómo este, afecta a la entidad y los desafíos que le suponen en materia de gestión de Recursos Humanos. De esta forma, en base a los estudios existentes, intentar determinar qué grado de consciencia y/o conocimiento existe respecto a este fenómeno y qué se está haciendo frente a él.

El envejecimiento es uno de los principales problemas de este siglo. Es un fenómeno universal que aumenta la proporción de personas de edad avanzada dentro de la población total y que constituye una de las más importantes debilidades que hoy enfrenta la organización. La identificación de esta debilidad y las dificultades a ella asociada permitirá encausar los esfuerzos hacia las acciones, objetivos y estrategias que mancomunadamente permitirán revertir la actual debilidad en fortaleza.

Abstract



Abstract

The present investigation was developed in the Managerial Unit of Base RETOMED of Santiago from Cuba. The realization of this work is given that is to say by the implications that has the demographic phenomenon of the aging of the labor force for the company, how this, affects to the entity and the challenges that suppose him as regards administration of human resources. This way, based on the existent studies, to try to determine what degree of conscience y/o knowledge it exists regarding this phenomenon and what is making in front of him.

The aging is one of the main problems of this century. It is an universal phenomenon that the proportion of people of advanced age increases inside the total population and that it constitutes one of the most important weaknesses that today faces the organization. The identification of this weakness and the difficulties to her associate it will allow to prosecute the efforts toward the actions, objectives and strategies that conjointly will allow reverting the current weakness in strength.

Índice



Índice

| | |
|--|-----------|
| Introducción..... | 1 |
| | |
| Capítulo I: Fundamentos teóricos del envejecimiento. Características generales. Envejecimiento poblacional y laboral en Cuba. | 5 |
| 1.1 Fundamentos Teóricos del envejecimiento. Envejecimiento poblacional..... | 5 |
| 1.1.2 Características generales del envejecimiento humano..... | 8 |
| 1.1.3 Consecuencias del envejecimiento..... | 9 |
| 1.1.4 Envejecimiento Laboral..... | 10 |
| 1.1.5 Envejecimiento, capacidad, trabajo y género..... | 12 |
| 1.1.6 Tipos de envejecimiento. Envejecimiento Activo..... | 14 |
| 1.2 Envejecimiento poblacional en América Latina y en Cuba..... | 14 |
| 1.2.1 América Latina envejece..... | 14 |
| 1.2.2 Características del envejecimiento demográfico cubano..... | 15 |
| 1.2.3 Cuba envejece ¿éxito o problema?..... | 17 |
| 1.2.4 Envejecimiento poblacional en Santiago de Cuba..... | 18 |
| | |
| Capítulo II: Diagnóstico de la Unidad Empresarial de Base (UEB) RETOMED de Santiago de Cuba. Presentación del procedimiento a aplicar para evaluar el impacto del envejecimiento..... | 19 |
| 2.1 Características generales de la entidad..... | 19 |
| 2.2 Estructura organizativa de RETOMED..... | 23 |
| 2.2.1 Principales Servicios que oferta..... | 24 |
| 2.2.2 Cartera de Productos..... | 24 |
| 2.2.3 Caracterización del Público Externo e Interno..... | 25 |
| 2.2.4 Situación Actual del Clima Interno..... | 26 |
| 2.2.5 Banco de Fuerza de RETOMED..... | 27 |
| 2.3 Políticas de Trabajo empleadas en la organización..... | 29 |
| 2.4 Sistemas Empresariales existentes..... | 31 |
| 2.4.1 Funciones y responsabilidades de trabajo de las diferentes direcciones y áreas..... | 31 |
| 2.5 Proceso de selección e incorporación del personal..... | 35 |
| 2.6 Situación Financiera..... | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 2.7 Fuerza Laboral. Composición y características..... | 37 |
| 2.7.1 Análisis del capital humano de RETOMED..... | 37 |
| 2.8 Propuesta de un procedimiento para la evaluación del envejecimiento laboral en la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED)..... | 41 |
| 2.8.1 Procedimiento..... | 42 |
| | |
| Capítulo III: Resultados obtenidos en la aplicación parcial del procedimiento para evaluar el envejecimiento laboral en la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba..... | 45 |
| 3.1 Grupo de Expertos..... | 45 |
| 3.2 Diagnóstico de la Fuerza de Trabajo. Características generales de la Planta Servicios Productivos..... | 45 |
| 3.2.1 Análisis del Capital Humano en el Área Servicios Productivos..... | 46 |
| 3.3 Cálculo de la Muestra..... | 47 |
| 3.3.1 Resultados de la Encuesta..... | 48 |
| 3.3.2 Resultados de la Entrevista..... | 49 |
| 3.3.3 Propuesta de Plan de Acción para enfrentar el envejecimiento laboral en la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED)..... | 50 |
| 3.4 Aplicación de la Metodología. Elaboración del Perfil de Cargo por Competencias..... | 52 |
| 3.4.1 Perfil de Competencia obtenido..... | 58 |
| 3.5 Determinación de los puntos débiles y fuertes..... | 58 |
| 3.6 Propuesta de un Programa de Acción para enfrentar el envejecimiento en la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED)..... | 58 |
| Conclusiones..... | 59 |
| Recomendaciones..... | 60 |
| Bibliografía | |
| Anexos | |

Introducción



Introducción

Una gran parte de los países enfrenta actualmente cambios en la estructura de edad de sus poblaciones con un aumento creciente de la población añosa. El envejecimiento poblacional se ha convertido, de conjunto con los efectos del cambio climático, en el mayor desafío para las naciones del mundo y dominará las agendas de trabajo de los gobiernos y organismos internacionales en los próximos años. Entre los retos que plantea el envejecimiento figura su repercusión en el ámbito de trabajo.¹ El avance de la edad presenta una distinción por sexo. Se observa un predominio del sexo femenino entre las personas que superan los 60 años de vida. Mujeres y hombres experimentan de manera diferente la vejez y tienen ante sí retos que los distinguen en muchos aspectos de la vida, entre los que el trabajo acapara una gran importancia.

En una estructura económica de un país como Cuba, el envejecimiento es un fenómeno de preocupación para las autoridades gubernamentales, es un éxito de las políticas de salud pública y del desarrollo socioeconómico, pero de igual forma es un reto a enfrentar, ya que un envejecimiento poblacional se traduce a un envejecimiento laboral y la sociedad debe adaptarse a una nueva realidad, por lo que se presta especial atención al estudio e implementación de estrategia en todos los sectores de la sociedad para enfrentar los elevados niveles de envejecimiento de la población, que constituye de hecho el lineamiento 144 aprobado en el Sexto Congreso del Partido, dirigido al perfeccionamiento de nuestro modelo económico y social, 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”.²

De ahí que el envejecimiento en este aspecto será un fenómeno más o menos problemático; por lo que el papel que deben desempeñar las instituciones estatales, las nuevas formas de gestión económica y figuras del trabajo por cuenta propia, sea fundamental en estos tiempos.

En consonancia con la significación de este tema y su incidencia en los requerimientos para la sostenibilidad y desarrollo de nuestra economía se han realizado investigaciones al respecto en diferentes instituciones de nuestro país.

¹ Revista Cubana de Salud y Trabajo 2010;11(2):48-53. El envejecimiento y la capacidad de trabajo desde la perspectiva de género.

²Lineamiento de la política estratégica, económica y social, aprobados en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba y la Revolución, 18 abril del 2012, lineamiento 144.

La Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED) aunque posee un personal de vasta experiencia y calificación no está exentada de esto. Los directivos de la entidad han realizado estudios de investigación sobre el tema. Sin embargo existen aspectos negativos que demuestran que su personal envejecido no ha tenido una suficiente motivación para enfrentarse a la jubilación, por lo que es exigente profundizar en los grupos etarios que estructuran la fuerza laboral de este centro. Para ello se toma como punto de partida el procedimiento aplicado por la Diplomante Beatriz Palacios Pera y llegar así a la tercera etapa de la investigación donde se mostrarían los resultados finales.

Situación problemática:

Existencia de herramientas tradicionales que frenan el tratamiento del envejecimiento laboral en la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED), durante el período 2016-2017.

Formulación del problema:

¿Cómo incide en el envejecimiento laboral la ausencia de herramientas científicamente argumentadas para su tratamiento?

Objeto de la investigación: Proceso de Gestión del Capital Humano.

Campo de acción: Proceso de Envejecimiento Laboral en la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED).

Objetivo general: Aplicar un procedimiento metodológico que permita trazar acciones que den solución al problema del envejecimiento laboral en la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED).

Objetivos específicos:

- 1- Caracterizar la fuerza laboral de la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED), su composición y características principales.
- 2- Aplicar un procedimiento que permita evaluar el proceso de la fuerza laboral y las posibles soluciones para enfrentar el impacto de este fenómeno en la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED).
- 3- Proponer acciones que permita enfrentar el Envejecimiento Laboral.

Viabilidad

La investigación es viable, dado sus propios objetivos, además, la empresa se encuentra muy interesada en los resultados, por lo que brinda la información necesaria para su realización. Se dispone de un período de más de 4 meses para el estudio, bajo la guía de la tutora y la capacitadora de la empresa con la ayuda de los directivos y el resto de los

trabajadores. Se cuenta con los métodos y técnicas necesarias en materiales digitales e impresos que sirven de soporte bibliográfico para el estudio. Su realización no implica costos elevados y se realiza respetando los intereses y realidades del modelo económico social cubano.

Justificación

El desarrollo de esta investigación permitirá utilizar técnicas y métodos que conlleven a la solución de los problemas que generara el envejecimiento de la fuerza de trabajo. Los resultados ayudarán al establecimiento a lograr un mejor rediseño de los puestos laborales, permitiendo medir habilidades, conocimientos, actitudes y destreza, elevando un mejor desempeño de los trabajadores. Es una investigación que le dará a conocer la situación actual que tiene la entidad sobre esta temática y la dotará de procedimientos muy valiosos para su actividad.

Hipótesis:

Si se aplica un procedimiento metodológico para el tratamiento del envejecimiento laboral se podría trazar acciones para mejorar la Gestión del Capital Humano en el contexto organizacional.

Aspectos metodológicos de la investigación:

Para realizar esta investigación se aplicaron los siguientes métodos y técnicas, que permitieron la recopilación, búsqueda y análisis de la información:

Métodos:

- **Histórico-lógico:** En la explicación del conjunto de teorías y práctica que repercuten en el surgimiento y desarrollo de influencias sociopolíticas, económicas y culturales que inciden en el fenómeno objeto de estudio, dentro de un marco histórico concreto.
- **Inductivo-deductivo:** En la articulación de la comprensión y de la crítica del objeto de estudio a partir de descomponerlo y recomponerlo de lo general a lo particular y viceversa, así como en la valoración de los resultados y conclusiones.
- **Análisis - síntesis:** En la fragmentación y desarticulación de las informaciones, datos, y teorizaciones (de lo reconocido o establecido) en torno al tema; para su posterior rearticulación.

Técnicas:

- Encuestas: A trabajadores de 55 años y más, para la recogida de la información requerida.
- Entrevistas: Al Consejo de Dirección, grupo de expertos y al personal del departamento de Recursos Humanos.
- Métodos estadísticos: Media aritmética, el Alpha de Cronbach y el Coeficiente de Concordancia W de Kendall.
- Análisis de documentos: En el análisis de los datos e informaciones obtenidas de diferentes fuentes consultadas, y en la reflexión de las diversas posiciones y opiniones de distintos especialistas con respecto al tema.
- Criterio de experto: Se empleó con el objetivo de obtener toda la información posible acerca de los factores que inciden en la capacitación y en los indicadores a tener en cuenta para la confección de la encuesta.
- Programas informáticos: El Método Decision para la selección y validación de los expertos, el Statistic Program for Social Sciences para Windows (SPSS) para el procesamiento de la información, el Microsoft Excel para la elaboración de tablas y gráficos y el Método Delphi para la determinación de las competencias laborales.

La Tesis se estructura de la forma siguiente:

Una introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el capítulo I se presenta la fundamentación teórica del envejecimiento y sus aristas fundamentales, haciendo énfasis en el envejecimiento laboral y su impacto dentro del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

En el capítulo II se realiza una breve caracterización de la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED) y se presenta el procedimiento a aplicar para evaluar el impacto del envejecimiento laboral.

En el capítulo III se fundamenta el procedimiento y su aplicación, se presentan los resultados obtenidos en el estudio investigativo.

Las conclusiones y recomendaciones a la que arriba la investigación dotan a la empresa de herramientas y técnicas para la generalización de la investigación en toda la entidad.

Capítulo 1



Capítulo I: Fundamentos teóricos del envejecimiento. Características generales. Envejecimiento poblacional y laboral en Cuba.

1.1 Fundamentos Teóricos del Envejecimiento.

Es de suponer que la humanidad intentó abordar y realizó especulaciones sobre las causas y posibles formas de combatir el envejecimiento desde el mismo momento en que tomó conciencia del fenómeno. Las primeras teorías del envejecimiento surgieron hace muchos años. En la Grecia clásica se encuentran los primeros intentos de organizar sistemáticamente los conocimientos por causa del envejecimiento. Aristóteles es el primero que aborda ampliamente una teoría del envejecimiento en el siglo XIX. Aunque para una época en la que no se disponía de los conocimientos médicos modernos, resulta sorprendentemente actual y sugerente la idea de que Roger Bacon escribiera en 1236 “La cura de la vejez y la preservación de la juventud”. A lo largo de toda la historia surgieron otros enfoques teóricos en todo el mundo donde cada cultura intenta encontrar su propio significado de envejecimiento, asumiendo como ciertas, concepciones basadas desde el imaginario social, lo que ha promovido interpretaciones erróneas y con esto un temor a envejecer. En la actualidad muchos países enfrentan este fenómeno de carácter universal con ramificaciones y consecuencias para todas las esferas de la vida.

El **envejecimiento** es el conjunto de procesos que contribuyen a incrementar progresivamente la tasa de mortalidad específica para la edad. No es una enfermedad. No es un error involutivo.³

Proceso de cambio gradual y espontáneo, que resulta en la maduración a través de la infancia, pubertad y edad adulta joven, y declina después a través de la edad media y avanzada.⁴

La Enciclopedia Británica define el envejecimiento como: "El cambio gradual e intrínseco en un organismo que conduce a un riesgo creciente de vulnerabilidad, pérdida

3Gutiérrez Robledo L.M.: Concepción holística del envejecimiento. En: Anzola et al: La atención de los ancianos: un desafío para los años noventa. Publicación científica No. 546. Washington: OPS/OMS, 1994. 34-41.

4Mobbs, Charles V.: Biology of Aging. En: The Merck Manual of Geriatrics. Third Edition. N. J., USA. 2000: 3.

de vigor, enfermedad y muerte. Tiene lugar en una célula, en un órgano o en la totalidad del organismo durante el periodo vital completo como adulto de cualquier ser vivo"⁵.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) lo define como el "Proceso fisiológico que comienza en la concepción y ocasiona cambios en las características de las especies durante todo el ciclo de la vida; esos cambios producen una limitación de la adaptabilidad del organismo en relación con el medio. Los ritmos a que estos cambios se producen en los diversos órganos de un mismo individuo o en distintos individuos no son iguales"⁶

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) reconoce los 60 años como la edad de transición a la etapa de vejez o de adulto mayor. En sociedades estructuradas por la edad se utiliza una definición basada en la edad cronológica: edad madura: 50 años o más, adulto mayor: 60 años o más, y anciano: 80 años o más.⁷

El envejecimiento es el conjunto de modificaciones morfológicas y fisiológicas que aparecen como consecuencia de la acción del tiempo sobre los seres vivos, que supone una disminución de la capacidad de adaptación en cada uno de los órganos, aparatos y sistemas, así como de la capacidad de respuesta a los agentes lesivos (noxas) que inciden en el individuo.

El elevado nivel de envejecimiento ha exigido un estudio en profundidad y desde diferentes perspectivas del tema. Este es resultado de una dinámica demográfica específica el cual se produce de forma paulatina y en él intervienen, la fecundidad, la mortalidad y las migraciones, variables que en acción combinada en el tiempo determinan el crecimiento y la estructura por edades de la población, de suma importancia para la planificación económica y social de cualquier país.⁸

El envejecimiento de la población, en demografía, se refiere a un cambio en la estructura por edades de la población, desde la estructura del antiguo régimen demográfico previo a la transición demográfica con grupos numerosos de población en

5Delegado G: "La salud pública en Cuba en el periodo de Revolución Socialista".

6Delegado G: "La salud pública en Cuba en el periodo de Revolución Socialista".

7 Definido en 1999 por La Organización Mundial de la Salud (OMS).

8Aja Días A, Rodríguez Gómez G, Martín Romero JL, Benítez Pérez ME, Alfonso León A, Araujo González R et al. Propuesta de un enfoque estratégico para abordar el envejecimiento de la población. Rev Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. 2014.

edades infantiles y juveniles y un escaso número de población en los grupos de edades maduras y longevas- a una nueva estructura propia de la segunda transición demográfica o de la denominada revolución reproductiva -donde básicamente crecen los grupos de edades maduras y longevas manteniéndose o disminuyendo los grupos de menor edad.⁹

En otras palabras, el envejecimiento desde el punto de vista demográfico está relacionado con el aumento en la proporción de personas de edad avanzada con relación al resto de la población, sin embargo, se ha considerado la importancia de definirla también como la inversión de la pirámide de edades, debido a que el fenómeno, no es solamente un aumento de la proporción de ancianos, sino también una disminución de la proporción de niños y jóvenes entre 0 y 14 años.¹⁰ La tendencia al envejecimiento de la población es casi irreversible y es poco probable que vuelvan a darse las poblaciones jóvenes del pasado como consecuencia del proceso de transición demográfica que el mundo está viviendo, donde para el año 2050 se estima, según los cálculos de los demógrafos de las Naciones Unidas, que el número de personas de más de 60 años aumentará de 600 millones a casi 2 000 millones.¹¹

Científicamente se define el envejecimiento, al decir Morales F. (1994): “como un proceso dinámico, progresivo e irreversible, en el que intervienen múltiples factores lógicos, síquicos y sociales, y que producirá profundas repercusiones en los ámbitos económico, social e institucional de la sociedad”.¹²

Este es un proceso que se lleva a cabo durante todo el tiempo que dure la existencia y por el cual atraviesan todos los seres humanos; es diferenciado de acuerdo con factores físicos, psicológicos, económicos y culturales específicos; es también multidimensional, iniciándose con el nacimiento y culminando con la vejez. Es importante señalar que envejecimiento y vejez conceptualmente son términos diferentes, ya que la vejez es la última etapa del ciclo vital humano y conforma un continuo con la niñez, juventud y adultez.

⁹ Pérez Díaz J. Las causas del envejecimiento demográfico, en Apuntes de demografía.

¹⁰“El Envejecimiento de la Población. Cuba y sus territorios 2010” de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) de Cuba.

¹¹Pérez Díaz J. Las causas del envejecimiento demográfico, en Apuntes de demografía.

¹² Morales F. 1994. Aspectos Biológicos del Envejecimiento.

Otros autores hablan de tipos diferentes de envejecimiento, entre lo que sobresalen el individual y el demográfico o poblacional. El envejecimiento individual es el proceso de evolución hasta ahora irreversiblemente y que experimenta cada persona en el transcurso de la vida, y el envejecimiento poblacional se refiere al incremento de la población de adultos mayores con respecto al conjunto de la población a que pertenecen.¹³

Nuestra esperanza de vida ha aumentado significativamente en los últimos años. Parte de la población que antes moría en el parto, en los primeros meses de vida, durante la infancia y juventud y la primera madurez, ahora sobrevive durante muchos años.

Internacionalmente, en 1984 se admitió por convenio, que anciano es toda persona mayor de 65 años, edad coincidente con la jubilación.

Se considera, el envejecimiento como el progresivo aumento en la proporción de personas de más de 60 o 65 años con respecto a la población total.¹⁴

1.1.2 Características generales del envejecimiento humano.

Aunque los caracteres externos del envejecimiento varían dependiendo de los genes, y de una persona a otra, se pueden citar algunas características generales del envejecimiento humano:

Pérdida progresiva de la capacidad visual: Síntomas que conducen a la presbicia, miopía, cataratas, etc. Hipoacusia progresiva; pérdida de la elasticidad muscular; alteración del sueño; pérdida de la agilidad y capacidad de reacción; degeneramiento de estructuras óseas: aparición de deformaciones debido a acromegalias, osteoporosis, artritis reumatoideas; aparición de demencias seniles: enfermedad de Alzheimer; pérdida de la capacidad de asociación de ideas; distensión creciente de los tejidos de sostén muscular por efecto de la gravedad terrestre (caída de los senos en la mujer, pérdida de la tonicidad muscular), pérdida progresiva de la fuerza muscular y de la vitalidad; aumento de la hipertensión arterial; alteración de la Próstata (varones, riesgo de cáncer); pérdida de la capacidad inmunitaria frente a agentes contagiosos;

¹³Días Piñera wj, Garcia Villar Y, Linares Fernandez TM, Rabelo Padua, Días Padron H. Envejecimiento e invalidez. Nuevos retos para la sociedad cubana. Revista Cubana de Salud y Trabajo. 2010;11(1).

¹⁴ CEPAL. Demografía del envejecimiento. Manual sobre indicadores de calidad de vida en la vejez.

disminución del colágeno de la piel y de la absorción de proteínas, aparición de arrugas; pérdida progresiva de los sentidos del gusto y de la audición; pérdida progresiva de la libido, disminución de la espermatogénesis en el hombre, menopausia en la mujer.

1.1.3 Consecuencias del envejecimiento.

Existen factores exógenos como endógenos en el envejecimiento, por lo que es muy probable que el envejecimiento del organismo no ocurra por un único motivo, sino por la suma de múltiples factores y procesos, cuyo balance general determina que el individuo envejezca.

Por otro lado, es evidente que existen factores ambientales y comportamentales que pueden colaborar en el proceso de degradación o al contrario reforzar los mecanismos de defensa:

- los fumadores, debido a la inhalación permanente de radicales libres de oxígeno, pueden presentar ciertas manifestaciones de envejecimiento prematuro y un incremento en la frecuencia de patologías asociadas al envejecimiento, como las cataratas;
- la exposición repetida a la luz UV puede provocar un envejecimiento prematuro de la piel, por las mismas razones;
- la restricción calórica, iniciada en cualquier momento de la vida, mejora la mayor parte de los parámetros biológicos e incrementa la longevidad; sin embargo, si la restricción calórica es extrema, como ocurre en la anorexia, se produce una disminución de la fertilidad (lo que evidencia de nuevo la relación entre envejecimiento, equilibrio energético y reproducción);
- una dieta equilibrada, rica en fibras y vegetales, que presentan antioxidantes naturales, produce también un efecto positivo sobre el mantenimiento de las funciones celulares.

1.1.4 Envejecimiento Laboral.

El **envejecimiento laboral** se puede definir como un proceso que se relaciona directamente con el envejecimiento poblacional, el cual está caracterizado por el

predominio de las personas de edad avanzada (60 o más años) laboralmente activas. 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.

1.1.5 Envejecimiento, capacidad de trabajo y género.

En todo el mundo los hombres y las mujeres tienen distintas experiencias y expectativas de la edad mayor. Las mujeres tienen una esperanza de vida más larga que los hombres; es por ello que las personas más añosas del mundo suelen ser mujeres. El índice de mujeres y de hombres se afecta en la medida que aumenta la edad; alrededor de los 65 años es de 4 mujeres por cada 3 hombres. En edades de 80 años y más se reduce a dos mujeres por cada hombre.

La ventaja de la mujer con respecto a la expectativa de vida es en parte biológica. En la infancia temprana se reporta una menor mortalidad de las niñas que de los niños. Las hormonas protegen a la mujer, al menos hasta la menopausia.¹⁵

Históricamente, la mujer no siempre vivió más que el hombre. La expectativa de vida de las mujeres se incrementa en la medida que el crecimiento económico y los cambios sociales fueron eliminando los riesgos más importantes para la salud de las mujeres. Por ejemplo, el control o planificación familiar, unido a mejoras en las condiciones de vida, y la higiene influyeron en la disminución del riesgo de morir en el parto.

La diferente expectativa de vida del hombre y de la mujer expresa el efecto de diferentes factores, entre ellos los de origen laboral. La división del trabajo por género significó una mayor exposición a riesgos ocupacionales para los hombres a partir de la extensión de la industrialización. La mortalidad por causas ocupacionales ha sido históricamente mayor en hombres que en mujeres. Otros factores importantes resultan los estilos de vida. Las investigaciones sugieren que muchas causas de muerte, como

¹⁵ Revista Cubana de Salud y Trabajo 2010; 11(2):48-53. El envejecimiento y la capacidad de trabajo desde la perspectiva de género.

accidentes, violencia, neumonía y enfermedades cardíacas, están ligadas al consumo de alcohol y al tabaquismo. Los estilos de vida combinados con los factores de riesgo laborales contribuyen a un mayor número de muertes prematuras en los hombres, sobre todo en sociedades industrializadas. Se estima una reducción en 8 o más años en la expectativa de vida del hombre respecto a la de la mujer.

Desde el punto de vista de la salud ocupacional, los problemas relacionados con la edad se presentan precozmente. Se ha podido constatar que ciertas capacidades funcionales para algunos tipos de trabajo decrecen cerca de los 45 años de edad; para otros trabajos disminuyen a los 50 – 55 años. Atendiendo a esta evidencia se puede considerar como envejecido al trabajador desde los 45 años. La Organización Internacional del Trabajo define “trabajador envejecido” como todo trabajador que encuentra dificultades en el empleo u ocupación producto del avance de la edad”. La definición de trabajador envejecido tiene importantes implicaciones para la salud ocupacional, ya que el segmento envejecido constituye el grupo crítico en el que se observa el retiro anticipado por discapacidad y otras causas, y en el que se deben identificar tempranamente los grupos de riesgo para la realización de actividades preventivas.

En el mundo del trabajo el envejecimiento de las fuerzas productivas plantea la necesidad de estudiar la capacidad de trabajo, los factores que la afectan y los modos de conservarla. La capacidad de trabajo está directamente relacionada con la posibilidad de realizar actividades que comprenden aptitudes físicas, mentales, funcionales y sociales. Algunos autores la definen como: “la capacidad individual para desarrollar un trabajo en particular, basada en la capacidad funcional del sujeto y en función de las demandas de ese trabajo”. Otras definiciones la ven como “la capacidad física y psicológica de una persona para realizar su trabajo ordinario remunerado”. En la capacidad de trabajo intervienen muchos factores que se conjugan para conformar el potencial de respuesta del organismo como un todo en función de las exigencias de las tareas que el individuo enfrenta en el proceso de trabajo, en el marco de las organizaciones, la familia, el medio ambiente natural y social en que le rodea. La capacidad de trabajo es, por definición, un concepto multifacético y multideterminado, asociado con la salud, competencias, valores, ambiente de trabajo y relaciones sociales.

Los cambios en la capacidad de trabajo que se producen con la edad se concentran generalmente en los sistemas músculo-esquelético y cardiovasculares, en la estructura

corporal, en algunos sistemas sensoriales y en el funcionamiento del sistema nervioso. Se producen cambios en la composición del cuerpo: decrece la masa muscular, disminuye el tejido óseo, hay predominio de la osteolisis, disminuye la contractibilidad del músculo cardíaco y del ritmo sinusal, disminuye la superficie respiratoria del pulmón, hay calcificación de las articulaciones y cambios osteoartóricos, disminuye la reserva pulmonar, hay alteraciones en los órganos sensoriales: disminuye la agudeza visual y auditiva, cambios en el sistema nervioso: disminuye la velocidad de procesamiento de la información, enlentecimiento cognitivo, disminuye la memoria a corto plazo. La capacidad de trabajo se deteriora en cerca de 1,5% a partir de los 45 años.

Estos factores atendiendo a las características individuales afectan de manera diferenciada a hombres y mujeres. Por ejemplo, las mujeres tienen menos fuerza muscular que los hombres, psicológicamente las mujeres reaccionan más a los problemas organizacionales. Las mujeres tienden a tener una peor percepción de su salud que los hombres. En las ocupaciones las mujeres son menos favorecidas por diseño estándar de los puestos, herramientas y medios de protección individual. Los factores hormonales unidos a las condiciones de trabajo, provocan mayor riesgo de efectos negativos del trabajo en las féminas. Estos riesgos se multiplican cuando a las responsabilidades laborales se unen las familiares con toda su carga de conflictos y consecuencias para la salud de la mujer.

Hay una mayor proporción de mujeres que se mantienen ocupando puestos de trabajo con altas demandas físicas con respecto a los hombres. Los investigadores apuntan que la fuerza de trabajo femenina predomina en sectores como los servicios de salud y de seguridad social, donde las demandas y las capacidades están contrapuestas. Algunos datos sugieren que los hombres abandonan los puestos de elevadas demandas físicas con más frecuencia que las mujeres.

A diferencia de los hombres, las mujeres están generalmente menos preparadas para el retiro y es más probable que permanezcan en sus empleos por un periodo mayor. La permanencia de las féminas en sus puestos se atribuye a la inseguridad en los ingresos, la pérdida de la pareja, la existencia de redes sociales de apoyo en el marco laboral y la visión del trabajo como sinónimo de libertad.

1.1.6 Tipos de envejecimiento.

Para ser más específicos en el análisis del envejecimiento, los autores crearon cuatro grupos que asocian el envejecimiento, según las características más específicas, el momento, y la importancia de este tema en la actualidad. Estos cuatro tipos de envejecimiento pudieran facilitar la comprensión de este tema y permitir a las organizaciones, ubicar o enfocar sus esfuerzos en pos de lograr que sus trabajadores envejecidos pertenezcan al mejor de estos grupos, analicemos a continuación estas definiciones:

Envejecimiento normal: Se denomina envejecimiento normal o primario y produce una serie de cambios biológicos, fisiológicos y sociales que se producen gradualmente a lo largo del tiempo.

Envejecimiento patológico: También llamado envejecimiento secundario, hace referencia a los cambios que no forman parte del envejecimiento natural, sino que son consecuencia de enfermedades, como el Alzheimer por ejemplo, malos hábitos, etc. Este tipo de enfermedades pueden ser reversibles o incluso se pueden prevenir a diferencia del envejecimiento natural que es inevitable.

Envejecimiento óptimo: Este envejecimiento es el que se producirá en las mejores condiciones posibles tanto físicas como psicológicas o sociales lo que reducirá la presencia de enfermedades. Para ello es necesario maximizar nuestra calidad de vida mediante la práctica del ejercicio físico y mental, además de mantener unos hábitos saludables, todo esto fomentará nuestra autonomía para vivir sin necesidad de depender de otras personas.

Envejecimiento activo: Es el proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen. El término "activo" se refiere a la participación continua de los adultos mayores en forma individual y colectiva, en los aspectos sociales, económicos, culturales, espirituales y cívicos, y no solamente a la capacidad para estar físicamente en lo laboral o participar en la mano de obra.

Según la importancia de este tema en la actualidad, se pudiera considerar este concepto (envejecimiento activo) como uno de los más relevantes, teniendo en cuenta las tendencias de una población envejecida en el mundo contemporáneo, por lo que la Autora de la investigación ha decidido en la presente investigación hacer énfasis en este tipo de envejecimiento.

Envejecimiento activo.

El envejecimiento activo: Fue definido en 1999 por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como "el proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen".¹⁶

El término "activo" se refiere a la participación continua de los adultos mayores en forma individual y colectiva, en los aspectos sociales, económicos, culturales, espirituales y cívicos, y no solamente a la capacidad para estar físicamente en lo laboral o participar en la mano de obra.

Ahora bien, en el plano operativo, dicho concepto se refiere al empoderamiento de los adultos mayores en los aspectos biológicos, psicológicos y sociales en los que están inmersos, considerando cambios inherentes a la edad, riesgos ambientales y psicosociales, así como las medidas preventivas que pueden aplicar.

Cabe destacar que es importante modificar nuestra cultura hacia el adulto mayor, la mayoría de las personas relaciona la vejez con la enfermedad, la dependencia y la falta de productividad. El envejecimiento activo debe considerarse un objetivo primordial tanto para la sociedad como por los responsables políticos, promoviendo mejorar la autonomía, la salud y la productividad de los adultos mayores, de igual manera proporcionar apoyo con actividades, recursos económicos, trabajo entre otros.

1.2 Envejecimiento Poblacional en América Latina y en Cuba.

1.2.1 América Latina envejece.

Los indicadores de envejecimiento de la población muestran una gran heterogeneidad entre países latinoamericanos, consecuencia de las disímiles tendencias demográficas a

¹⁶Rodríguez, V. Puga, D. (2003): Características demográficas y socioeconómicas del envejecimiento de la población en España y Cuba. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Monografías 26. Madrid.

que han estado sujetos. En América Latina se viene experimentando en los últimos años bajas tanto en la tasa de crecimiento de la población joven como también en la tasa de mortalidad de sus habitantes, generándose así un alto número de personas mayores de 60 años el cual se incrementará sostenidamente en los próximos decenios. En términos absolutos, entre los años 2000 y 2025, 57 millones de personas mayores se sumarán a los 41 millones existentes y entre 2025 y 2050 ese incremento será de 86 millones de personas.¹⁷

Se trata de una población que crece rápidamente (3,5%) y con un ímpetu mayor que el que muestra la población de edades más jóvenes. En efecto, la velocidad de cambio de esta población será entre tres y cinco veces mayor que la de la población total en los períodos 2000-2025 y 2025-2050, respectivamente.¹⁸

América Latina, expresa la situación de la mayoría de los países, tiene en promedio 7.4 por ciento de población en ese tramo de edades. Salvo el caso uruguayo, y en menor medida los de Argentina y Cuba, la región dista mucho de aproximarse a la de países desarrollados. Como consecuencia de nacimientos ocurrido hace cuatro o cinco décadas, la región se verá enfrentada a una 'ola' de aumento de los mayores de 60 años. Entre 2010 y 2025 la tasa de crecimiento de ese segmento se acercará al 4 por ciento medio anual, mayor aún a la que existió para la población total durante la llamada 'explosión demográfica'. Por ello, a partir del 2000 la población de adultos mayores de América Latina se duplicará en sólo dos décadas, alcanzando a aproximadamente 80 millones de personas.

1.2.2 Características del envejecimiento demográfico cubano.

Actualmente Cuba atraviesa por una avanzada transición demográfica que 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

17Figueroa Miralles RA, González Zapata FS, Wragg Fontova SA. Envejecimiento de la fuerza laboral: implicancias sociales y empresariales [Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, Mención Administración]. 2012.

Universidad de Chile "Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Economía y Administración" Santiago, Chile

18Las personas mayores en América latina y el Caribe: Diagnóstico sobre la situación y las políticas. Conferencia regional intergubernamental sobre envejecimiento: hacia una estrategia regional de implementación para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento. Noviembre de 2003.

repercutirán en los escenarios futuros de este, así como en la interrelación entre los procesos demográficos, económicos y sociales.¹⁹

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). 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.²⁰

La población cubana resulta la más longeva de América, al reportar más de un 18 % de los habitantes en la tercera edad y la única con una economía subdesarrollada. Los análisis demográficos efectuados en Cuba evidencian indicadores comparables con países del primer mundo, logro que supone un reto adicional para la actualización del modelo económico de la Mayor de las Antillas.

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. Villa Clara, La Habana y Sancti Spíritus se confirman como los territorios con un mayor grado de envejecimiento.²¹

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, entre otras disposiciones, la extensión de la edad de jubilación, hasta 60 y 65 años para las mujeres y los hombres respectivamente.

¹⁹ Rodríguez Cabrera Aida y Álvarez Vázquez Luisa. Repercusiones del envejecimiento de la población cubana en el sector salud. Pag.2,3

²⁰Rodríguez Cabrera Aida y Álvarez Vázquez Luisa. Repercusiones del envejecimiento de la población cubana en el sector salud. Pag.2,3

²¹Centro de Estudios de Población y Desarrollo de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información, publicado en el sitio web www.onei.cu

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 pero la realidad es que las plazas se quedan muy por debajo de las necesidades.

Esta situación para la población cubana en general tiene una expresión visible y constatable dentro de la fuerza de trabajo. Y 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.

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 nuestra fuerza laboral. En el 2015 las migraciones tuvieron un valor cercano a 25000 personas.

1.2.3 Cuba envejece: ¿éxito o problema?

La tendencia actual muestra que las parejas se quedan con un solo hijo. 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.²²

De acuerdo con los estudiosos de este fenómeno, conceptualmente el envejecimiento poblacional pudiera ser reversible, pero no parece viable, al menos en el caso de Cuba. Resulta difícil que pueda producirse un aumento tan importante en la fecundidad capaz de revertir el efecto que una mayor sobrevivencia ejerce sobre la estructura por edad.

²²Cuba envejece www.granma.cu/cuba/2015-05-11

1.2.4 Envejecimiento poblacional en Santiago Cuba.

Desde lo estadístico la actual situación del adulto mayor en Santiago de Cuba se caracteriza por la existencia de 96 centenarios controlados, lo que dice cuan alto es el comportamiento de esta variable en el territorio a pesar de ser ciudad. Como parte de las acciones especiales de atención que recibe este grupo, están el seguimiento de asistencia médica, visitas frecuentes y atención a las demandas que realizan los familiares de los mismos. Los distritos 2 y 4 que comprenden las áreas de salud Camilo Torres y el policlínico Carlos J. Finlay junto al Armando García, y el 30 de Noviembre son los que poseen la más alta cifra de envejecimiento.

El sistema de salud a escala provincial, como parte de las medidas tomadas para enfrentar y brindar una atención diferenciada a este grupo etario, viene ejecutando acciones hacia las casas del adulto mayor que son tres y dos hogares de ancianos, instituciones que han sido reparadas para su mayor confort y estancia de las personas de más edad.

Capítulo 2



Capítulo II: Diagnóstico de la Unidad Empresarial de Base (UEB) RETOMED de Santiago de Cuba. Presentación del Procedimiento a aplicar para evaluar el impacto del envejecimiento laboral.

2.1 Características generales de la entidad.

Los inicios de la empresa RETOMED se remontan al año 1975 cuando en el local que ocupó una fábrica de armaduras de espejuelos, comienza a funcionar en Santiago de Cuba el taller para la recuperación de mobiliario clínico, instrumental quirúrgico y equipamiento médico en general; ya en 1976, debido a determinadas dificultades existentes en los hospitales de nuestra ciudad, se comenzó a trabajar en el diseño y construcción de un Riñón Artificial, junto a 8 prototipos de equipos médicos que incluía entre otros: Baño María, Carros Termos, y Baños de Ebullición.

El 21 de Julio de 1981, el Comandante en Jefe Fidel Castro, durante un recorrido por la ciudad, visitó el Taller de Recuperación donde pudo apreciar alrededor de 25 prototipos; en esa ocasión Fidel expresó: “ASÌ NACEN LAS GRANDES FÁBRICAS”, ese día quedó patentizado, hasta donde tenían que llegar los trabajadores de aquel antiguo taller. Surgieron otras necesidades; la ampliación del local, tarea ésta que se llevó a efecto con los propios trabajadores del centro. El área de trabajo aumentó en tres veces, mientras que la producción creció en diez. El 28 de Julio en la Habana y con la presencia de algunos protagonistas se concretaba la idea de hacer la Fábrica de Equipos Médicos de Santiago de Cuba, se habló de la posibilidad de recibir cooperación de los alemanes y nuestro Comandante en Jefe con esa genial visión de futuro expresó: “y si un día no están los alemanes..... ¡VAMOS A HACER NUESTRA FÁBRICA!”.

La futura fábrica desbordó las paredes del pequeño taller y comenzó a funcionar en el local contiguo al Hospital Infantil Norte, crecieron los planes y el número de trabajadores, se acrecentó la respuesta a las necesidades de la salud del país y el 23 de Julio de 1988 es trasladada la fabrica a las actuales instalaciones construidas por la revolución en la que no se detiene su incesante bregar. Así surge como gran industria la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba RETOMED, (Revolución en todos los órdenes de la Medicina), inaugurada oficialmente por nuestro Comandante en Jefe **Fidel Castro Ruz** en ocasión del 35 Aniversario del Asalto al Cuartel Moncada.

La Empresa de Equipos Médicos RETOMED de Santiago de Cuba perteneciente al Grupo Industrial de la Maquinaria General del Ministerio de la Industria Sidero Mecánica (SIME) es una organización económica con personalidad jurídica propia y está ubicada en Carretera a la República Km. 1½ Anillo 5 de la Autopista Nacional en Santiago de Cuba. La creación de la Empresa está avalada por la Resolución No. 128-87 del 17 de Agosto de 1987 firmada por el entonces Ministro de la Industria Sidero Mecánica, Ingeniero Marcos Lage Cuello. La entidad aplica el Perfeccionamiento Empresarial desde el 8 de octubre del 2002 y su Sistema de Gestión de Calidad está certificado por las Normas ISO -9001- 2008 lo cual avala sus producciones, que satisfacen una amplia gama de necesidades con la garantía de años de experiencia y el saber hacer de sus trabajadores siendo su premisa fundamental: “CALIDAD POR TODOS Y PARA EL BIEN DE TODOS” (**Ver Anexo 1**). En la actualidad es una Unidad Empresarial de Base (UEB) subordinada al Grupo Industrial de la Maquinaria General, que responde a las diferentes líneas de producción: Equipos Médicos, Muebles de Oficina, Muebles de Tiendas, Mobiliario y Equipos Gastronómicos y Hoteleros, Carpintería de Aluminio, Carpintería de Madera, Servicios Productivos, Producciones Especiales y Servicios Generales.

Reconocimientos, certificados y premios obtenidos.

- Obtuvo la condición de ser la primera en la provincia y en el grupo corporativo del SIME y la número 36 en el país en certificar el sistema de gestión de la calidad por satisfacer los requisitos establecidos en la NORMA ISO 9001, según los requisitos establecidos por la Oficina Nacional de Normalización y la Compañía Bureau Veritas Quality International.
- Resultó Colectivo Vanguardia Nacional del Sindicato Metalúrgico Electrónico. Obtuvo Premio a la Innovación y Mejora del Producto SIME 2001.
- Reconocimiento a nivel de ministerio por los resultados en las exportaciones en el pasado año.
- Evaluación de bien en las tareas de la defensa, la protección y la seguridad del centro.
- Mejor Buró Sindical del Sindicato Metalúrgico y Electrónico Provincial.

-
- Ratificado el Buró de la ANIR como Vanguardia Nacional.
 - Destacada en la 1era etapa del XIV Fórum.
 - Otorgamiento de la Bandera Proeza Laboral por el heroísmo de sus trabajadores en apoyo a las obras de las Escuelas de Trabajadores Sociales de Holguín y Santiago.
 - Otro logro ha sido la confección del expediente de perfeccionamiento empresarial, donde se proyecta la futura empresa perfeccionada.

Cada nuevo resultado constituye para el colectivo de RETOMED, un nuevo récord histórico en la amplia trayectoria de esta empresa y es a su vez estímulo para empeños superiores, acorde a las exigencias de los tiempos actuales.

Misión.

Producir y comercializar con calidad competitiva y de forma mayorista mobiliarios metálicos, así como sus partes, piezas y accesorios con componentes de madera para hospitales y otras instituciones sociales en CUC y CUP con la garantía de años de experiencias y el saber hacer de cada uno de nuestros trabajadores.

Visión.

Somos una empresa estatal socialista altamente perfeccionada, moderna, eficiente, eficaz y competitiva con tecnología de punta. Líderes en la región centro – oriental en las líneas de mobiliarios de puestos médicos, tiendas, oficinas, gastronómicos y hoteleros. Posicionados nuestros productos y servicios en Latinoamérica y el Caribe. Enfocado a la satisfacción de nuestros clientes y a un desarrollo sostenible para una mejora continua.

Objeto social (hasta el 2025).

En estos momentos la Empresa posee un objeto social aprobado bajo las Resoluciones 253 del 2007 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y la 118 del 2008 del Ministerios de la Industria Sideromecánica (SIME), el cual se esboza a continuación:

- Producir y comercializar equipos médicos, equipamiento hospitalario y mobiliario metálico con componentes de madera y estanterías metálicas para el almacenaje, así como sus partes, piezas y accesorios.

-
- Producir y comercializar de forma mayorista equipos gastronómicos y hoteleros, así como sus partes, piezas y accesorios.
 - Prestar servicios de ejecución de proyectos integrales para el montaje y remodelación de obras.
 - Producir y comercializar andamios de diversos tipos, puntales telescópicos para la construcción de medios y equipos de izaje.
 - Producir y comercializar mangueras de jardinería.
 - Prestar servicios de alquiler de andamios.
 - Producir, ensamblar y comercializar carpintería de aluminio.
 - Prestar servicios de post-venta en relación con sus producciones.
 - Prestar servicios de arrendamientos de almacenes y otros servicios asociados eventualmente disponibles.
 - Prestar servicios de arrendamiento de parqueo.
 - Ejecución de proyectos constructivos de rehabilitación a obras sociales y del sistema integral de la vivienda.

Objetivos organizacionales Estratégicos.

- Lograr crecimientos sostenidos de la producción y ventas que nos permitan alcanzar el 15,7 millones en el 2017
- Lograr la eficiencia económica y financiera para garantizar la continuidad del proceso productivo e inversionista de nuestra empresa
- Mantener la certificación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 en las aéreas contempladas a su alcance.
- Implementar, desarrollar y llevar a la práctica el marketing estratégico y operacional orientado al cliente y la competitividad de nuestros negocios, producciones y servicios.
- Contar con un sistema de gestión de los derechos humanos que alegre el personal idóneo necesario con elevada motivación para cumplir la misión de la empresa.

-
- Potenciar la actividad de ingeniería y desarrollo. Imprimir un carácter innovador de proyección y perspectiva a toda la gestión de dirección, producción y servicios de la empresa.
 - Mantener el perfeccionamiento empresarial en nuestra empresa.

Valores culturales centrales.

- Honestidad
- Sentido de pertenencia
- Honradez
- Disciplina
- Profesionalidad
- Crítica y autocrítica oportuna
- Respeto mutuo
- Intereses sociales y empresariales por encima de los individuales
- Responsabilidad
- Excelencia en los servicios

2.2 Análisis de la estructura organizativa de la UEB.

La unidad objeto de estudio posee una estructura plana y flexible de dirección, que permite a la Empresa adaptarse con relativa facilidad a las exigencias actuales del mercado. de acuerdo con lo establecido por el Decreto Ley No. 252 del Consejo de Estado Sobre la Continuidad y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión”, Perfeccionamiento Empresarial. En la actualidad la entidad es una moderna industria integrada por una Dirección UEB, dentro de esta dirección se desglosan 5 Subdirecciones importantes de Regulación y Control, (Subdirección Ingeniería y Desarrollo, Subdirección de Gestión Contable Financiera, Subdirección de Gestión de Capital Humano, Subdirección Mercadotecnia y Exportaciones, Subdirección de Integrado de Gestión) destacándose 8 Plantas. **(Ver Anexo 2).**

2.2.1 Principales servicios que oferta.

-
- La oferta de productos y servicios que llega a sus clientes mediante sus diferentes plantas y talleres, contempla la fabricación, comercialización, instalación y servicio post venta.
 - Servicios de conformación de estructuras metálicas para la fabricación de equipos médicos y sus accesorios (líneas productivas insignias).
 - Servicio de fabricación de mobiliario de tiendas y oficinas con amplia variedad.
 - Servicio de carpintería de aluminio.
 - Servicio de carpintería de madera.
 - Servicio de tapicería.
 - Servicio de producción de mobiliario gastronómico.

2.2.2 Cartera de Productos. (Ver Anexo 3).

- Equipos de laboratorio (Baños termos-táticos, agitadores magnéticos, medidores de PH digital, conductímetro digital, hemoglobímetro, estufas y hornos).
- Mobiliarios de rehabilitación y fisioterapia (Mini escalera digital, paralela de marcha, mesa de mano universal, escaleras con pasamanos, rueda de hombro, espaldera sueca, baño de parafina, tabla angulada y otros).
- Mobiliario clínico (Carros de paro cardiaco, vitrinas de medicamentos, mesas de enfermería, camillas de traslado, sillones de acompañantes, mesa de autopsia, lámparas de cuellos flexibles, mesas gineco-urológicas).
- Electrónica terapéutica (mesas quirúrgicas, equipos para hemodiálisis, equipos para rayos x dental, unidades dentales, camas y otros equipamientos médicos).
- Góndolas, vitrinas expositoras, mostradores, exhibidores de calzados y ropas, maniqués, estantes de cargas fraccionadas, sillas ejecutivas, sillas confidentes, sillas para secretarias, armarios, cortinas verticales, literas, carretillas, transportadores de alimentos, clóset metálico, carpas, taquillas.
- Puertas y ventanas con bisagras, ventanas de correderas, ventanas proyectantes y barandas.
- Cocinas industriales a gas, mesas calientes, mesas de elaboración, fregaderos con y sin escurrideras, estantes vajilleros, cajas de agua, estantes para cámara fría, campanas de extracción de gases, entre otros.

2.2.3 Caracterización del público externo e interno.

El *Público Interno* de Retomed lo constituyen todos los trabajadores de la empresa, su composición es heterogénea y su identificación está encaminada al conocimiento de las características de los mismos, en correspondencia con las funciones que desarrollan, sexo, edad, nivel profesional, categoría ocupacional, características de los colectivos laborales, comportamiento organizacional, cultura predominante, grupos de influencias, entre otros aspectos. El público interno se agrupa por áreas según el organigrama de la empresa, posee una plantilla aprobada de 374 trabajadores. Se evidencia un nivel de escolaridad medio de 9no grado, la cual influye en alguna medida en el flujo de la comunicación interna, predominio del sexo masculino entre las personas de 55 años y más. Es un colectivo integrado al PCC, UJC y CTC en su gran mayoría. El Buró Sindical cuenta con 10 Secciones Sindicales; 1 Comité del PCC; 7 núcleos con un total de 60 militantes y un Comité de Base de la UJC con 7 militantes.

Juega un papel primordial la capacitación del personal, se cuenta con el derecho de superarse y aspirar alcanzar altos niveles de profesionalismo, simultáneamente se trazan estrategias que complementen sus potencialidades, y un diseño de acciones para involucrar a un público más amplio conociendo que el trabajo en su extensión está vinculado con los clientes externos de la entidad. Es un público consagrado al trabajo, consciente, elevadamente crítico, exigente y carismático. El horario establecido es de 7:30 a.m. a 5:00 pm, para el personal de oficinas y para el directo al servicio.

El Público Externo es todo aquel que no tiene relación directa con la organización. Ejemplo: Las autoridades gubernamentales, entidades económicas, financieras, los competidores. Este se puede dividir de la siguiente manera:

Los clientes de una entidad son aquellos individuos (personas naturales o jurídicas) o sus sistemas sociales que reciben directamente de ella sus productos o servicios, por lo que podrían considerarse la razón de ser de la empresa ya que es para beneficio de sus clientes que el sistema transforma los insumos que obtiene del medio ambiente.

Se pudo determinar que entre los clientes que han trabajado en reiteradas ocasiones con la empresa y que por tanto pudieran ser considerados como clientes fijo están los siguientes Organismos y Ministerios: Servicios Salud Pública (SERVISAP); Ministerio de Industrias Básicas (MINBAS); Ministerio de Salud Pública (MINSAP); BIOCUBAFARMA; Ministerio de la Construcción (MICONST); Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR); Ministerio de Comercio Interior (MINCIN); CAP; Alojamiento Baconao; MINTUR; Palmares; CIMEX y otros.

Los proveedores: Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.

La empresa cuenta con una amplia gama de proveedores, entre los más importantes se encuentran: ACINOC; DIVEP; COPEXTEL; Empresa Comercializadora de Combustible "Escambray"; CIMEX; ETECSA; Servicio Automotor SA (SASA); Oficina Territorial de Normalización (OTN); CUBACONTROL; CASTROL; Empresa de gases industriales y otros.

Competidores: NENEKA; PHSIOMED; FRESENIUS; CHINAEXPORT; EMSUNA.

2.2.4 Situación Actual del Clima Interno.

El *clima organizacional*: Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros²³.

Se percibe en la organización un clima favorable y participativo, con gran desarrollo humano, ya que se trabaja en función de proporcionar la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, los trabajadores se relacionan entre sí,

²³ <https://es.slideshare.net/rosaemiliagm/definiciones-de-clima-organizacional-sus-aspectos-condicionados-y-características>.

y cuentan con la ayuda y cooperación de sus compañeros de trabajo a la hora de realizar alguna tarea, lo que demuestra la existencia de unión y un alto nivel de compañerismo entre ellos. Existe alta confianza y cooperación siendo un elemento que puede incidir en el logro de los objetivos propuestos para la empresa, lográndose la sinergia en el grupo y estimulándose la creatividad. La necesidad económica es lo que más impulsa al colectivo al trabajo y lo que más lo separa es la falta de comunicación, indicador a tomar en cuenta a la hora de ejecutar el plan de acción. Una gran parte de los trabajadores percibe una escasa exaltación a causa de que no sienten conformidad con el salario devengado, por otro lado hay quienes si sienten motivación con la actividad que realizan y consideran que su trabajo es agradable y útil.

La entidad no goza de un área o departamento de comunicaciones y relaciones públicas, hasta el momento, se dispone de la responsabilidad de especialistas que coordinan y controlan el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Información y la Comunicación, existen canales encaminados para que fluya la comunicación de forma espontánea, que resultan ser insuficientes en la materia, de igual forma ocurre con aquellos mecanismos que preparan a la organización en tema de comercio exterior, lo que implica una amenaza y una debilidad. Las relaciones con los superiores son de respeto mutuo, existe sentido de pertenencia y consagración con el trabajo. Los trabajadores muestran sentirse identificado con el prestigio y la imagen de la empresa, y manifiestan tener participación en el cumplimiento de los objetivos de trabajo, debido a que, se les informan los planes, y qué hay que hacer para cumplirlos. El estado de las herramientas y de las máquinas no es el de mejor calidad, el parque tecnológico es obsoleto.

2.2.5 Banco de Fuerza de RETOMED:

Derivado del estudio del micro entorno y macro entorno, se tuvieron en cuenta factores internos y externos, se presentan las siguientes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Fortalezas

- Contar con productos exportables.

-
- Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.
 - Relaciones comerciales con varios países.
 - Sistema de Gestión de la calidad certificado con las Normas ISO 9 001 del 2008.
 - Tener acuerdos de producción cooperada con firmas extranjeras que aportan su tecnología, financiamiento y asesoramiento, así como suministran los componentes para el ensamblaje de mobiliarios diversos.
 - Amplia variedad de surtido.
 - Contar con el personal calificado y entrenado.
 - Ofertar amplia variedad de los muebles que se comercializan en el mercado interno.
 - Marca RETOMED registrada en Venezuela y Haití.
 - Amplio espectro de clientes.

Debilidades

- Insuficiente desarrollo de nuevos productos así como de mejoras en diseño e incremento del valor agregado a los existentes.
- Poca penetración en mercados externos potenciales.
- No contar con suficiente información técnica y comercial de los productos exportables.
- Costo de producción elevado.
- Falta de financiamiento oportuno.
- Tecnología obsoleta para penetrar mercados con productos con excelente relación calidad-precio.

Oportunidades

- Construcción de obras sociales para programas de la revolución.
- Participar en ferias y eventos nacionales e internacionales.
- Integración política y comercial de los países del área, a través del ALBA.
- Posibilidad de trabajar con firmas y capital extranjero.
- Imagen positiva de Cuba en los sectores de la salud y la educación.
- Navieras que tocan puerto Santiago.

-
- Favorable política de inversiones del país, el ministerio y el grupo para la adquisición de tecnologías de punta.
 - Crecimiento sostenido de los sectores de la economía MINBAS, MINTUR, Cadenas de Tiendas, MICONS, etc.

Amenazas

- Tratados comerciales.
- No contar con empresas exportadoras en Santiago de Cuba.
- Los instrumentos arancelarios y otros no favorecen la exportación.
- Falta de Financiamiento oportuno y estable.
- Equipamiento de alto costo en el mercado.
- Demoras en la aprobación, financiamiento, contratación, llegada y montaje de la tecnología lista para producir.
- Existencia de competidores en la zona (COPEXTEL, CUBALSE, EMSUNA, CIMEX y otros) asociados con firmas extranjeras, con tecnologías de punta, calidad en los productos y precios comparables.
- Disminución de las importaciones de materias primas en el país.
- Crisis económica, financiera y política a nivel internacional.

2.3 Políticas de Trabajo empleadas en la organización:

Política Ambiental: El contenido de la política ambiental se basa en el cumplimiento de varios principios como: Promover el desarrollo económico de RETOMED así como el compromiso de cumplir con la Legislación Ambiental vigente, capacitar perennemente a los trabajadores para fomentar la responsabilidad ambiental interna y externa, utilizar eficientemente los recursos naturales y portadores energéticos en los principales procesos; reducir y controlar la contaminación que se produce en el aire y el suelo, introduciendo y promoviendo la utilización de tecnologías disponibles con el consiguiente uso sostenible de los recursos naturales y materiales. Además proporcionar todos los recursos necesarios para el cumplimiento de nuestros objetivos y metas ambientales y lograr que la actividad productiva sea segura tanto humana como ambiental.

Política de Calidad: Es Política de Calidad de RETOMED: “Ofertar producciones y servicios de calidad competitivos, para satisfacer una amplia gama de necesidades en: Mobiliarios y Equipos Médicos, Gastronómicos, Hoteleros, Muebles Metálicos, Estantería Metálica, Carpintería, Andamios, Proyecto Integral, Piezas de Repuesto, Corte de Metales y Servicios Postventa; destinados al mercado Nacional y Exportación, con la garantía de años de experiencias y el saber hacer de nuestros trabajadores”. La Dirección de RETOMED desarrolla una estrategia corporativa enfocada a sus procesos, para lograr ser una entidad competitiva, con un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2008, de forma tal que nos permita ser líder en la región oriental del país y posicionarnos en el mercado de América Latina y del Caribe mediante una retroalimentación sistemática, que garantice la satisfacción de nuestros clientes y la mejora continua del sistema.

Política de Comunicación: La comunicación en RETOMED será directa, objetiva, clara, concisa, veraz y oportuna, el proceso de comunicación apoyará la difusión y sustentación de su Identidad Corporativa, Cultura Organizacional y sus valores éticos, así como las de sus tradiciones, misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión. La comunicación será directa y abierta, se promoverá el análisis colectivo, cooperación y ayuda, se darán diferentes espacios a los trabajadores para opinar y dar criterio sobre la vida empresarial y proponer soluciones a los problemas existentes, posibilitará permanente compartir con todos los trabajadores las principales metas, retos, problemas y nuevas situaciones que se confrontan en la organización, de forma tal que se garantice no solo el conocimiento, sino además que los mismos se incorporen al proceso de solución de cada tema.

Política Integrada: El objetivo fundamental de esta política es desarrollar, establecer e implantar un Sistema de Gestión Empresarial que posibilite la eficiencia y eficacia en la producción y en los servicios, promoviendo la prevención de no conformidades y la mejora continua de la calidad de los servicios hospitalarios, gastronómicos, oficinas y tiendas. Para cumplir dichos objetivos, la organización trata de satisfacer los requisitos y expectativas de sus clientes, sobre cumplir los retos pactados, disminuir las averías y garantizar la seguridad de la calidad, mejorar su desempeño ambiental y minimizar los

impactos al Medio Ambiente. Promueve desde las pequeñas mejoras hasta innovaciones radicales el incremento de la competitividad de los servicios, gestiona las competencias y estimula la polivalencia del capital humano y brinda mayores niveles de calidad de vida laboral.

2.4 Sistemas empresariales existentes insertados en el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial.

1. Sistema de Dirección General: Este atiende a los departamentos de Seguridad y Protección y de Asesoría los cuales realizan las actividades de Control interno y de Métodos y Estilos de Dirección.
2. Sistema de Dirección Contable y Financiera: Este atiende a los departamentos del Grupo de Planificación y Finanzas y el grupo de Contabilidad; los cuales realizan las actividades de Planificación, Contratación Económica, Contabilización, Relaciones Financieras y Costos.
3. Sistema de Capital Humano: Este sistema atiende a los departamentos del Grupo de Capital humano y al Combinado Docente, los cuales realizan las actividades de Capital Humano; Atención al Hombre, Organización General y Comunicaciones.
4. Sistema de Dirección de Ingeniería: Este sistema atiende al departamento del Grupo de Gestión, el cual realiza las actividades de Innovación, Información y Calidad del trabajo.

2.4.1 Funciones y responsabilidades de trabajo de las diferentes Direcciones y Áreas.

Dirección General: Aprobar la estrategia de la organización. Aprobar de forma autónoma, su estructura y plantilla de cargos, en el marco del plan o presupuesto de cada año. Aprobar la creación, disolución, transformación o fusión de las plantas asociadas directamente a la empresa. Estas plantas deberán tener aprobada su misión, así como sus funciones principales, siempre bajo los principios del autofinanciamiento empresarial. Aprobar, de conjunto con el sindicato, el horario de trabajo y descanso,

según lo establecido, y exigir su cumplimiento. Aprobar el sistema de cuentas a emplear en la empresa, ajustándose a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados. Aprobar los balances financieros de la entidad. Autorizar la venta de los activos fijos tangibles ociosos, una vez que reciba de su organización superior la correspondiente confirmación sobre el destino de éstos.

Firmar contratos económicos de diferentes tipos (servicios, suministros, laborales, compraventa, seguro, arrendamiento, consignación, etc.). Crear los órganos asesores de dirección, que más se ajusten a las características de su organización y reglamentar su funcionamiento. Aprobar los acuerdos administrativos del consejo de dirección, que considere conveniente. Proponer o aprobar el nombramiento y movimiento de los dirigentes y cuadros subordinados. Administrar los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo. Decidir sobre el destino de las provisiones y reservas de la entidad, y la aplicación de la política de créditos.

Aprobar la solicitud de créditos bancarios, en moneda nacional y en divisas. Aprobar los precios que le correspondan, según lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios. De igual forma aprobará, los precios de venta de semiproductos y tarifas de servicios internos, entre unidades empresariales de base de la propia empresa. Aprobar el grupo escala y el salario que corresponde, a los nuevos puestos de trabajo que sean creados, como resultado de cambios técnicos y/o organizativos que se produzcan en la empresa, sobre la base del procedimiento para la evaluación de puestos establecido. Fijar el salario para el personal dirigente de la empresa, partiendo de la categoría aprobada a ésta.

Dirección Contable Financiera: Organizar, dirigir y controlar la actividad contable financiera de la UEB. Organizar, establecer y controlar el cumplimiento de los procedimientos generales para el control interno de la UEB y sus Plantas. Garantizar, conjuntamente con los demás miembros del Consejo de Dirección de la UEB que no se deterioren los indicadores económicos. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.

Presentar, defender, dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del Plan de Negocios y de los Presupuestos de Ingresos y Gastos de la UEB y sus Plantas, tanto en

moneda nacional como en divisas. Solicitar los créditos bancarios en moneda nacional y en divisas, aprobados por el Director General de la UEB. Emitir mensualmente los Estados y Balances contables establecidos a la Dirección General de la UEB y al Grupo. Emitir trimestralmente, la relación de indicadores seleccionados y la relación egresos - ingresos al Ministerio de Industria. Organizar, dirigir y controlar de conjunto con la Subdirección de Mercadotecnia y Exportaciones la realización de los estudios de factibilidad económica de los nuevos negocios de la UEB.

Participar activamente en el cumplimiento del cronograma de implantación del Perfeccionamiento Empresarial. Garantizar el cumplimiento de los horarios de trabajo y descanso establecidos. Propiciar el crecimiento constante de la productividad del trabajo y del salario medio con una correlación económicamente positiva entre ellos.

Dirección del Capital Humano: Garantiza la aplicación de la política para la Organización dirigida a la Organización del Trabajo y los salarios, la Fuerza de Trabajo, la Seguridad y Salud en el Trabajo, las competencias laborales demostradas, la capacitación / desarrollo y la preparación de todos los trabajadores en sus puestos en un ambiente adecuado y seguro de trabajo. Representa y gestiona el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano **SIGCH** en conformidad con la NC 3001 vigente. Representa y gestiona el Sistema de Gestión para la Seguridad y Salud en el Trabajo **SST** según la NC 18001 vigente. Representa y gestiona a la Organización en la Implantación y desarrollo del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal **SDGE**. Diseñar e implantar en coordinación con la organización sindical el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores.

Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación / desarrollo de los trabajadores. Evaluar e implantar, de conjunto con la organización sindical, el régimen de trabajo y descanso y el horario de trabajo a aplicar en la Organización. Garantizar que el personal de la Organización desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo. Elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores, en correspondencia

con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje.

Elaborar, de conjunto con la organización sindical, el reglamento interno de estimulación en CUC de la Organización. Documentar el plan de prevención de riesgos, que permita prevenir accidentes causantes de pérdidas de carácter social, material o humano. Organizar la estructura salarial a aplicar a los trabajadores en correspondencia con la categoría aprobada a la Organización. Gestionar que los trabajadores de la Organización, vinculen su salario a los resultados del trabajo que realizan. Documentar, controlar y supervisar, el reglamento de los sistemas de pagos de la organización, con el oído y criterio del Buró Sindical de la organización.

Dirección de Ingeniería y Desarrollo: Planificar, organizar, orientar, supervisar, exigir y controlar las tareas relacionadas con la actividad de Ingeniería y Desarrollo en la UEB. Dirigir y controlar la actividad de información y documentación técnica. Dirigir y controlar en coordinación con la Subdirección de Mercadotecnia y Exportaciones el diseño y desarrollo de nuevos productos, mejora, estandarización y la elevación del valor agregado de las producciones. Promover y coordinar la más amplia integración de las producciones entre las Plantas. Garantizar la implementación del sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia empresarial que permita la actualización de los conocimientos del personal de la UEB en función de su desarrollo.

Dirigir y controlar la implementación del Sistema de Gestión de la Innovación en la UEB como parte del Sistema de Dirección y Gestión. Participar activamente en el proceso de innovación de la UEB, a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal, que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica que posibilite la incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.

Dirigir y organizar en coordinación con el Sindicato la realización de los Fórum de Ciencia y Técnica promoviendo la más amplia participación de los trabajadores.

2.5 Proceso de selección e incorporación del personal.

El objetivo de este procedimiento es establecer una metodología que permita la selección e integración adecuadas del personal que se incorpore a la UEB RETOMED. El procedimiento para la selección e integración del personal de la UEB vinculado directamente al Sistema de Gestión de la Calidad implantado es aplicable por la Subdirección de Capital Humano. Cuando en una Subdirección o Planta, resulte necesario realizar un contrato por tiempo determinado, la ejecución de un trabajo u obra o cubrir una plaza vacante, se realizará una solicitud en el modelo P05-13” Solicitud de Recursos Humanos” a la Subdirección de Capital Humano. La Subdirección de Capital Humano, después de recibida la solicitud, valorará la misma con el Director de la UEB.

En la UEB cuando resulte necesario cubrir una plaza vacante, el jefe de la entidad efectúa la convocatoria consignando la denominación, los requisitos y contenidos de trabajo del cargo, el salario y otros datos de interés para el conocimiento de los trabajadores. A la convocatoria pueden presentarse los trabajadores de la entidad, de no existir aspirantes idóneos dentro de la misma para cubrirla, puede seleccionarse otro personal. El proceso de selección e integración del personal se aplicará para todos los trabajadores que opten por las plazas puestas en convocatoria.

Para la selección del personal se medirán los siguientes aspectos: Curriculum Vitae (técnicos y funcionarios); Nivel educacional (según lo requiera el puesto); Entrevistas y Resultados de la evaluación.

Se realizará la convocatoria según el modelo P05-14” Convocatoria”, este documento es elaborado por el Especialista en Gestión de los Recursos Humanos que atiende el procedimiento de selección e integración del personal y será aprobado por el Director de la Entidad. En el documento se especificará la fecha de vencimiento de la misma. La convocatoria será publicada oficialmente durante **siete días** hábiles en lugares visibles de la entidad. El Especialista en Gestión de los Recursos Humanos que pone en convocatoria la plaza, recepcionará las solicitudes de los interesados por escrito, verificando que las mismas respondan a las bases de la convocatoria divulgada, la

solicitud que no reúna los requisitos, en ese mismo momento, serán devueltas al trabajador explicándole la causa.

Si después de los **siete días** de divulgación de la convocatoria, no hay solicitudes internas se procede a la búsqueda por las vías que están establecidas. El Especialista en Gestión de los Recursos Humanos que atiende este proceso, será el responsable de realizar el modelo PO5-15 Verificaciones, de los interesados. El Especialista en Gestión de los Recursos Humanos que atiende la selección, luego de haber concluido con todos estos trámites le hace entrega al Director de la UEB los posibles candidatos, en el modelo P05-16” Propuesta de Candidato”, para que el mismo le solicite por escrito la valoración al Comité de Expertos correspondiente, en el caso de ser más de uno. Cuando sea un solo candidato su valoración se medirá, en el período a prueba.

La recomendación del Comité de Expertos será emitido por escrito a través del modelo P05-17” Comunicación del Comité de Expertos” al jefe facultado. La Subdirección de Capital Humano será la responsable de comunicar la decisión a los trabajadores implicados. El nuevo trabajador seleccionado luego de haber recibido la información general de la entidad será dirigido por un compañero de la Subdirección de Capital Humano hasta su puesto de trabajo y presentado ante el colectivo de trabajadores. Al concluir el periodo a Prueba el Director de la UEB le solicitara al Comité de Experto la valoración del trabajador según modelo P05-17” Comunicación del Comité de Expertos”.

La duración del período a prueba será la que se establece en el Convenio Colectivo de Trabajo. En el modelo PO5-19 Aspirante ingreso a la UEB la Especialista que atiende el proceso recogerá la información necesaria respecto a los candidatos que aspiran trabajar en la UEB. Al personal designado se le dará el tratamiento según establece la Ley 116, del Código de Trabajo.

2.6 Situación Financiera. (Ver anexo 4. Tabla 1).

La UEB Retomed Santiago de Cuba muestra un desempeño favorable respecto a sus indicadores aprobados y desagregados hasta el cierre del 1er Trimestre del 2017, podemos apreciar que: Realizan ventas en moneda total de 4,825.0 MP, estas superan al

plan acumulado para el período en 1,050.0 MP equivalente a un sobre cumplimiento del 127.8%. La Producción Mercantil se sobre cumple al 131.7% respecto al plan acumulado. Las Utilidades, al cierre 1er Trimestre alcanzan la cifra de 1,645.8 MP, mostrando sobre cumplimiento respecto al plan aprobado del 150.4%. El IMPV o GSVA, indicador que al cierre 1er Trimestre se comporta eficiente respecto al plan aprobado, es decir, se alcanzo un coeficiente de 0.3133 de un plan de 0,3192. El Fondo de Salario muestra una sobre ejecución de un 156.0% respecto al plan acumulado, esto se debe a que durante el periodo se han realizado pagos por los resultados finales de producción. Esto ha influido también en el incremento Salario Medio de la entidad teniendo una ejecución al cierre del periodo del 152.5% respecto al plan acumulado, siendo el mismo de \$845.00 como promedio por trabajador

2.7 Fuerza Laboral: Composición y características.

2.7.1 Análisis del Capital humano de RETOMED. Composición de la fuerza laboral:

Al cierre de marzo 2017 la UEB RETOMED cuenta con un total de 380 trabajadores, con una Plantilla Aprobada de 374 trabajadores y una Plantilla Cubierta de 351 trabajadores cumplida al 93,85% de ellos 87 son mujeres que representa un 24,78% y 264 hombres representando el 75,21%. Es válido aclarar para la investigación, que del total de trabajadores 20 son contratos por tiempo determinado y 9 adiestrados. Debido a la variabilidad que sufren en cuanto a ciclo de reposición estas categorías laborales se decidió no incluirlas en la investigación. **(Ver Anexo 5. Tabla 2).**

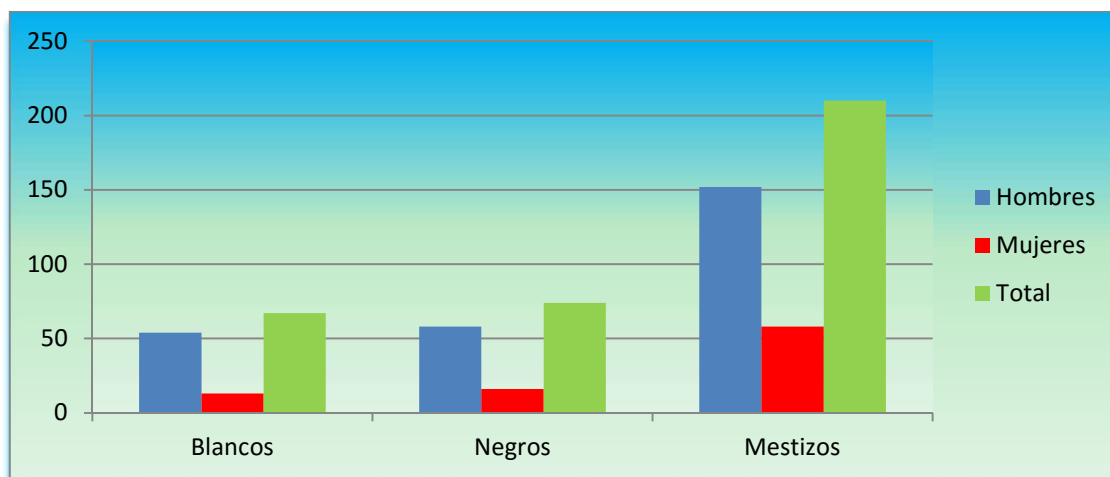
Composición de la plantilla:

$$\text{Cumplimiento de la plantilla} = \frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}} * 100 = \frac{351}{374} * 100 = 93,85 \%$$

La composición por sexo manifiesta una inclinación decisiva hacia los hombres que representan el 75,21% de la fuerza laboral de la UEB, debido a las características del trabajo que mayormente se realiza en la entidad, fundamentalmente en las áreas productivas. La composición racial muestra que existe una superioridad del personal

que posee un color de piel mestizo sobre los de piel blanca y negra. (Ver Anexo 6. Tabla 3).

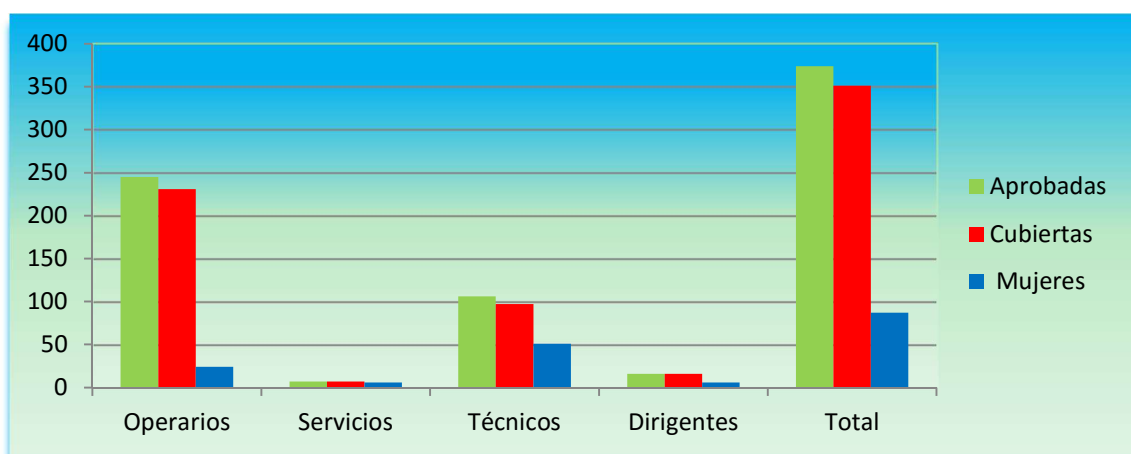
Gráfico 1. Composición por sexo y raza.



Fuente: Elaboración Propia.

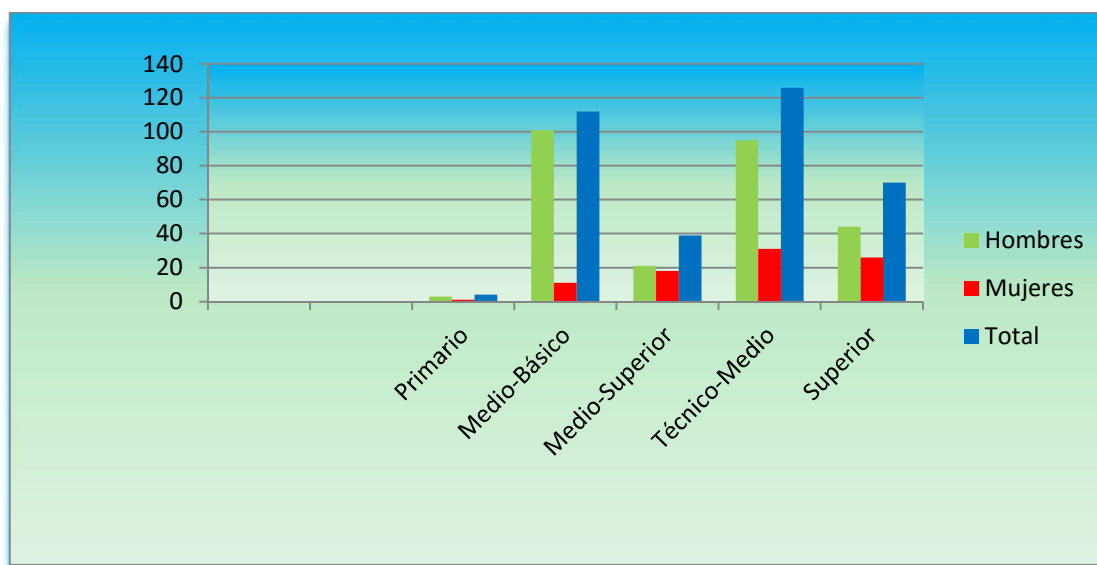
Debido a las características de las actividades que la empresa realiza, existe una mayor cantidad de trabajadores en las categorías de operarios y técnicos con respecto a los de servicios y dirigentes. (Ver Anexo 7. Tabla 4).

Gráfico 2. Análisis por categoría ocupacional.



Fuente: Elaboración Propia.

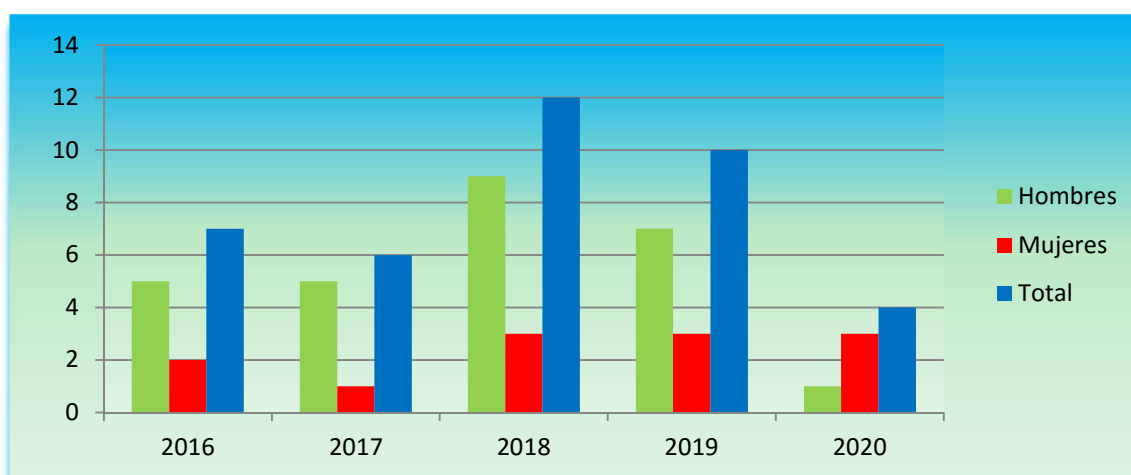
Se evidencia un nivel de escolaridad medio de 9no grado. (Ver Anexo 8. Tabla 5). **Gráfico 3. Análisis por Nivel de escolaridad.**



Fuente: Elaboración Propia.

En un período de 5 años se jubilarán alrededor del 11.11 % de la fuerza de trabajo de RETOMED Según la información que nos brinda la Tabla 6 tomada de la base de datos de la empresas que muestra el comportamiento de las jubilaciones a partir del 2016 hasta el año 2020. El gráfico siguiente muestra que en el año 2018 se jubilarán alrededor del 3,4 % de la fuerza laboral. (VerAnexo 9. Tabla 6).

Gráfico 4. Comportamiento de las jubilaciones hasta el 2020.

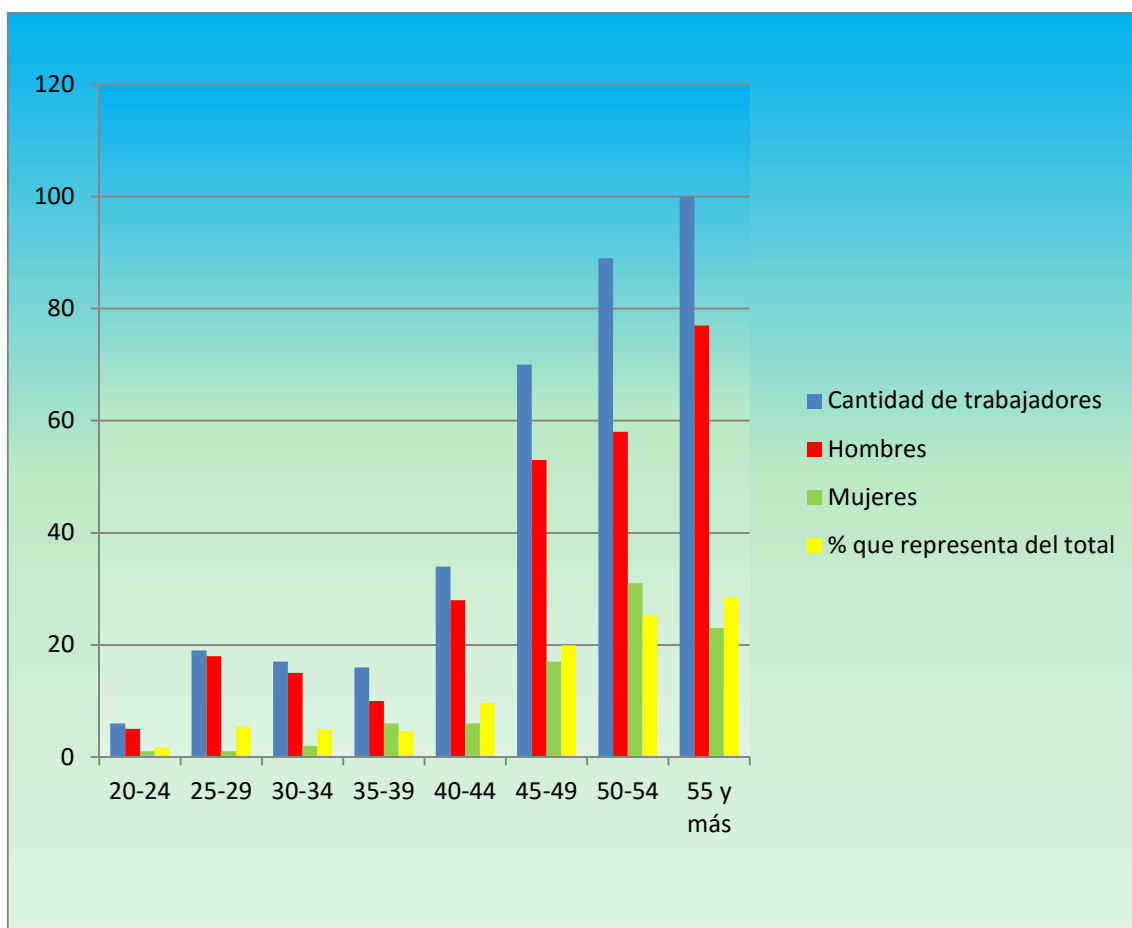


Fuente: Elaboración Propia.

RETOMED cuenta con una variedad de edades entre sus empleados, la fuerza laboral de la empresa supera los 19 años de edad. Los datos muestran que del volumen total de

trabajadores solo 25 están en la edad comprendida de 20 a 29 años representando el 7,1%, 33 comprenden las edades de 30 a 39 años representando el 9.4%, por lo que queda demostrado que la mayoría de la fuerza laboral está ubicada en el grupo de edades de 40 años y más, que representa un 83.5%, es válido aclarar que del 83.5% más envejecido hay un 53.9% perteneciente a los trabajadores con más de 50 años próximos a edad de jubilación, lo que demuestra que la organización se encuentra envejecida en más del 50%.(Ver Anexo 10. Tabla 7).

Gráfico 5. Grupos de edades

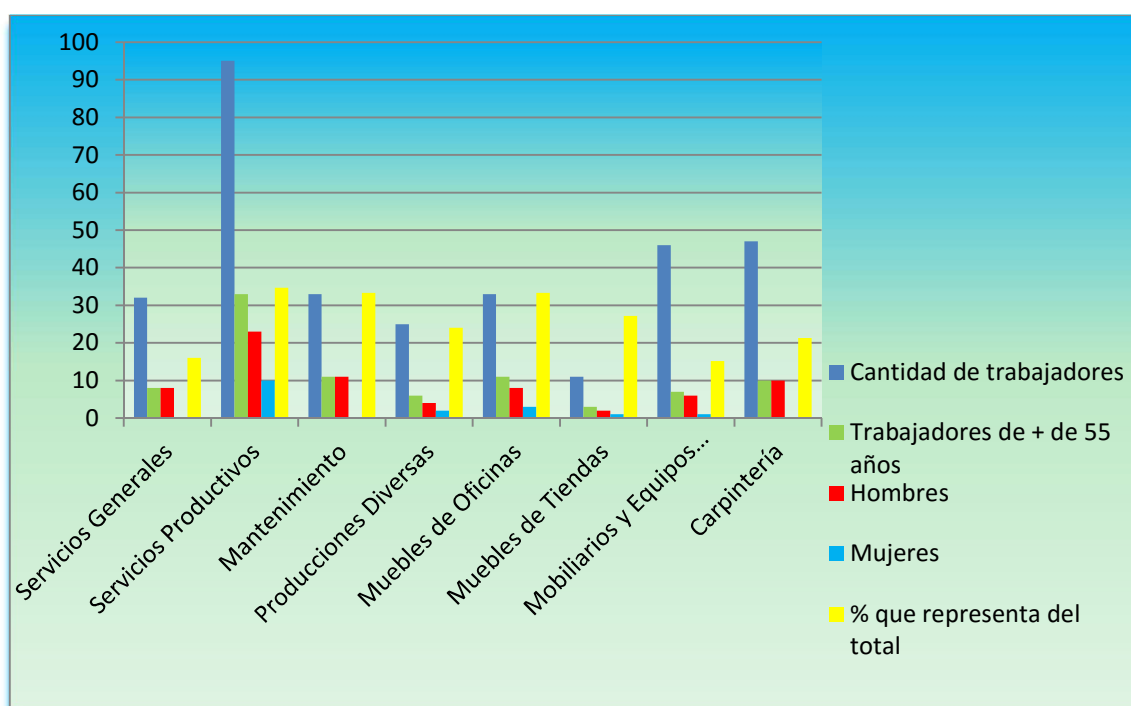


Fuente: Elaboración Propia.

Actualmente la planta que presenta un mayor grado de envejecimiento entre sus trabajadores es: *Servicios Productivos* la cual cuenta con un 34.7% de

envejecimiento del personal. Estos trabajadores superan la edad de 55 años y ejercen actividades de gran impacto en la producción y de una gran cantidad de tiempo para ser dominadas, por lo que se hace necesario un relevo altamente calificado a la hora de su retiro, para poder de esta manera seguir cumpliendo con las tareas asignadas de manera eficiente. (Ver Anexo 11. Tabla 8).

Gráfico 6. Trabajadores en edad de jubilación por Plantas



Fuente: Elaboración Propia.

2.8 Propuesta de un procedimiento para la evaluación del envejecimiento laboral en la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED):

Para el análisis del impacto del envejecimiento laboral en la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba se ha propuesto un procedimiento a aplicar en **la Planta Servicios Productivos** la cual se ha seleccionado por la **autora** de la investigación junto con la alta dirección del departamento de Recursos Humanos como el área con un mayor porcentaje de envejecimiento y de gran impacto en la producción (Área Funcional), con actividades esenciales para el funcionamiento óptimo de RETOMED.

La UEB está conformada por 7 comités de expertos, de ellos 3 están integrados por 5 miembros y los 4 restantes conformados por 7 integrantes. En la Planta Servicios Productivos a pesar de que se cuenta con 1 comité de expertos que reúnen las condiciones necesarias, se utilizó por la autora de la investigación con el respaldo del jefe de planta el *Método Decision* para confeccionar un Comité de Expertos Temporal altamente calificado en el tema, para la realización y validación de todos los resultados de esta investigación. (Ver Anexo 12).

2.8.1 Procedimiento:

El procedimiento se presenta en forma de gráfico donde se muestran tres etapas, al que se le adiciona un Programa de Acción a tener en cuenta para su aplicación. Es adaptable a cualquier entidad independientemente de su objeto social. (Ver Anexo 13. Gráfico 7).

La Primera Etapa: Diagnóstico de la Fuerza de trabajo.

Una vez caracterizada la entidad objeto de estudio y seleccionada el Área Funcional considerando el impacto que tenga en la organización y el mayor porcentaje de concentración de trabajadores envejecidos se procede a:

Primera Fase: Se caracteriza la fuerza laboral del área con mayor impacto en el envejecimiento (Área Funcional), teniendo en cuenta sexo, edad, ocupación, nivel de escolaridad, experiencia laboral etc. Se puede apoyar el análisis con la utilización de tablas y gráficos.

Segunda Fase: En un primer momento se realizarán encuestas a los trabajadores (preferentemente a los mayores de 55 años (más próximos a la jubilación). Es necesario para confeccionar la Encuesta apoyarse en el Grupo de Expertos seleccionado y con los especialistas en el tema, esta va a tener como objetivo recoger información de los trabajadores más envejecidos referente a:

- Estilos de vida: Abarca hábitos vitales, (alimentación, actividad física, recuperación, salud, familia, etc.) Servicios de Salud en el trabajo. Ajustes necesarios en el trabajo.
- Percepción de los trabajadores: Se le preguntará a los trabajadores su conocimiento sobre el tema del envejecimiento, si son conscientes de lo que este implica, si considera que se ha tomado conciencia en la empresa acerca de este tema, etc.

En un segundo momento se realizarán encuestas o entrevistas a los directivos para obtener la percepción que tienen estos sobre el tema envejecimiento, si están preparados y capacitados para darle frente a este fenómeno y si han hecho conciencia sobre el impacto que podría tener una población envejecida y cómo darle frente a este problema, sin perder de vista que además de dirigir, orientar y controlar los procesos de trabajo y las distintas tareas, son los responsables de fiscalizar los asuntos de seguridad y salud en el trabajo y las evaluaciones de riesgos laborales. **(Ver Anexo 14).**

Tercera Fase: Se propone un plan de acción para el desarrollo de una correcta adaptación de los puestos de trabajo.

La Segunda Etapa: Estudio del Puesto de trabajo.

Primera Fase: Se debe hacer un análisis del puesto y del perfil del cargo que ocupa cada trabajador, si este cumple los requisitos necesarios, ya que en ocasiones son las propias condiciones de trabajo las que hacen viejo al trabajador, más que el declive de sus capacidades, una vez analizados el puestos de trabajo y el perfil del cargo se debe analizar si es necesario adaptar o rediseñar los puestos de trabajo de forma que se adapten a las características de los trabajadores de edad. Esto no sólo haría posible que el trabajador siguiera más tiempo en el puesto sino que contribuiría a preservar su salud. Luego se procederá con la actualización continua del puesto, teniendo en cuenta la formación en el puesto lo que se le dará continuidad con los Cursos especiales de Formación.

Segunda Fase: Se realiza el análisis del perfil de cargo para evaluar las competencias laborales definidas a través del Método Delphi.

Tercera Fase: Identificación de los puntos fuertes y débiles con el objetivo de determinar las acciones a desarrollar para eliminar o atenuar los puntos débiles y potenciar los fuertes.

La Tercera Etapa: Programas de Acción, control y reformas continuas.

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.

La propuesta y aplicación del procedimiento según el criterio de la Autora está dirigido a lograr perfeccionar el sistemas de relaciones sociales de trabajo que prevalece no solo en la entidad objeto de estudio, sino en general en todo el sistema empresarial, teniendo en cuenta lo planteado y ratificado por el Séptimo Congreso del PCC referido al envejecimiento poblacional en nuestro país.

Capítulo 3



Capítulo III: Resultados obtenidos en la aplicación parcial del procedimiento para evaluar el envejecimiento laboral en la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba.

Este capítulo tiene como objetivo mostrar los resultados parciales de la aplicación del procedimiento propuesto por la Autora de la investigación para evaluar el envejecimiento laboral en la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED).

3.1 Para la realización de esta investigación se contó con la colaboración y apoyo del grupo de expertos creado por los siguientes compañeros:

Tabla 9. Grupo de expertos.

| Nombre y Apellidos | Ocupación | Años de experiencia |
|-------------------------------|---|---------------------|
| Roselia Camue Geys | Especialista en Gestión Comercial | 19 |
| Yunierquis Rodríguez Cabrales | Representante de la administración | 16 |
| Eduardo Garcia Quintana | Representante del Sindicato | 20 |
| Javier Tamayo Martén | Jefe de Brigada de Soldadura y Pailería | 26 |
| Bartolo Delgado Gallardo | Jefe de Brigada de Ensamblaje Especializado | 31 |
| Liván Mediaceja González | Jefe de Planta | 18 |
| Leopoldo Lagart Lagart | Jefe de Brigada de Montaje de Andamios | 26 |
| Candelaria Irene Ayala Palma | Contador “C” | 24 |
| Alejandro Ferrán Torres | Gestor Promotor de ventas “B” | 21 |

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Diagnóstico de la fuerza de trabajo. Características generales de la Planta Servicios Productivos.

La Planta Servicios Productivos cuenta con un Contador “C”; con un Gestor Promotor de Ventas “B” y un Gestor Promotor de Ventas “C”, un Técnico en Producción; un Técnico en Gestión de la Calidad y un Técnico A en Gestión Económica. Además de un Especialista en Gestión Comercial y un Especialista Principal del Grupo Técnico y un Especialista en Pailería y Conformación de Metales subordinado al Especialista Principal del Grupo Técnico. Consta con cinco Brigadas, Brigada de Corte y Conformado y Herramental, Brigada No 1 de Soldadura y Pailería, Brigada No 2 de Soldadura y Pailería, Brigada de Tratamiento Superficial, Brigada de Ensamblaje Especializada y la Brigada de Montaje de Andamios. **(Ver Anexo 15).**

3.2.1 Análisis del Capital humano en el área Servicios Productivos.

Al cierre de marzo 2016 la Planta Servicios Productivos cuenta con un total de 95 trabajadores por Categoría Ocupacional cubierta que representa un 27.1% del total de trabajadores de la entidad.

Del total de trabajadores físicos en la Planta, 16 son mujeres representando el 16.9%, manifestándose una inclinación decisiva hacia los hombres que constituye el 83.15% de la fuerza laboral de Planta, debido a las características del trabajo que mayormente se realiza en esta área. Teniendo en cuenta las diferentes categorías existen: 70 operarios, 23 técnicos, y 2 dirigentes. **(Ver Anexo 16. Tabla 10).**

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 afirmaría 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 alarmante porque 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. (Ver Anexo17. Tabla 11).

A finales de Marzo del 2017 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. (Ver Anexo 19. Tabla 12).

3.3 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:

$$n = \frac{Z^2pqN}{NE^2 + Z^2pq}$$

Fuente: Fisher, L., (2003).

Donde:

N: Tamaño de la población.

n: Tamaño de la muestra.

Z: Unidades estandarizadas según nivel de confianza. Se considera $Z = 1,96$ para un nivel de confianza del 95%.

p: Variabilidad positiva expresada decimalmente (porcentaje de cumplimiento de que la hipótesis es cierta, según experiencias) (Se considera $p = 0,50$).

q: Variabilidad negativa expresada decimalmente siendo $q = 1-p$, se considera $q = 0,50$

E: Porcentaje de error. Se considera $E = 0,05$.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq} = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(77)}{(77)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$
$$n = \frac{3.8416(0.50)(0.50)(77)}{77(0.0025) + 3.8416(0.50)(0.50)} = \frac{73.9508}{0.1925 + 0.9604} = \frac{73.9508}{1.1529}$$

$$n = 64.1435$$

$n \approx 64$ trabajadores

Por tanto se demuestra que deben encuestarse 64 trabajadores.

3.3.1 Resultados de la Encuesta a los trabajadores del Área Funcional.

La encuesta fue desarrollada el 18 de febrero del 2017, a partir de las 8 am, en la Planta escogida como objeto de investigación.

Los resultados de la encuesta fueron válidos, se procesaron utilizando el programa computacional SPSS versión 11.5 de forma automatizada, en su opción Análisis de Fiabilidad del dato a través del Alfa de Cronbach. El mismo muestra un valor del 0,664 para 10 preguntas que significa que los resultados obtenidos son confiables. Para la validación de los resultados, la Autora de esta investigación se apoyó en el Grupo de Expertos creado para esta investigación.

El 45.7% de los encuestados, responden que su motivación en el 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 aun 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.

3.3.2 Resultados de la entrevista realizada a los directivos de la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED).

Los resultados mostrados a continuación son fruto de un acto comunicativo con una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas, efectuadas a los Directivos de la unidad objeto de estudio y de la utilización de la técnica de la observación empleada por la Autora de la investigación.

- Existe conocimiento sobre el tema envejecimiento laboral en los directivos entrevistados de la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba, 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 para la Empresa.
- No se aplican estrategias que enfrenten el problema del envejecimiento laboral en la entidad.
- Necesidad de herramientas para llevar a cabo estudios de envejecimiento en la empresa.

3.3.3 Propuesta de Plan de acción para enfrentar el envejecimiento laboral en la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba.

Como resultado de las evaluaciones de los directivos en cuanto al envejecimiento y de las observaciones directas efectuadas por la Autora de la investigación, se efectuó en una tercera fase de la etapa la propuesta de las posibles acciones a tener en cuenta para atenuar o disminuir el impacto del envejecimiento en la entidad, que a juicio de la Autora pueden ser aplicables o tenidas en cuenta en cualquier tipo de organización. Las soluciones que aquí se plantean no están probadas empíricamente, es por esto que estas soluciones deben ser entendidas como potenciales estrategias para afrontar el fenómeno, no como una solución definitiva al problema, con esto concluye la primera etapa en su primera fase del procedimiento.

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

- Adecuación entre las aptitudes de los trabajadores y las exigencias del puesto.
- Estudio 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: a menudo, se realiza sobre bases individuales, es decir, para un trabajador concreto. Los cambios que suponen el rediseño del trabajo incluirían reducciones de esfuerzo físico, redistribución de las tareas de trabajo, el uso de principios ergonómicos, etc.
 - Cambio de trabajo: aplicable fundamentalmente a situaciones de industrias en declive o incorporación de nuevas tecnologías o cambio de capacidades físicas o mentales del trabajador.
 - Ayudas tecnológicas: el papel de la tecnología es variado; elimina viejos puestos de trabajo y crea otros nuevos, mejora las condiciones de trabajo para algunos u actúa como barrera para otros. La incorporación de ayudas tecnológicas puede ser de gran ayuda para los trabajadores adultos.

 - **Algunas 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.
 - Realizar 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 harían 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.
 - Reforzar el papel del médico del trabajo.
 - Formar a los médicos del trabajo en la práctica de la negociación de la organización de los puestos de trabajo.
 - 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.
- Atención a la seguridad en el trabajo.

3.4 Aplicación de la Metodología. Elaboración del Perfil de Cargo por Competencia.

El Perfil de Cargo por Competencias en una organización aporta información al capital humano acerca de sus puntos fuertes y necesidades de mejora. Ilustra los comportamientos en cada nivel del desarrollo de las competencias, de manera que quede reflejado, por una parte, las conductas requeridas, y por la otra, la medida en que las necesidades de mejora que se llevan a cabo son efectivas para alcanzar el nivel deseado.²⁴

Para el análisis y diseño del puesto de trabajo y en la determinación del perfil de cargo por competencia y sus dimensiones, se consideró necesario utilizar la metodología elaborada por la Doctora Marianela Bermejo Salmon²⁵ adaptable a cualquier entidad.

Los perfiles de cargo por competencias concebidos están sujetos al movimiento, a la dialéctica del cambio, y no pueden convertirse en documentos muertos que constituyan barreras al desarrollo. Su dinamismo está condicionado por los cambios en los procesos de trabajo y por las estrategias, así como la cultura organizacional.²⁶

Se le aplicará la metodología al puesto de *Soldador "A"*, por estar considerado por el grupo de experto seleccionado como uno de los puestos claves para la realización efectiva de la producción dentro de la Planta.

Primera Variante

Ministerio: Ministerio de la Industria Sidero Mecánica.

Organismo: Ministerio de la Industria Sidero Mecánica.

Cadena: Grupo Empresarial de la Industria Sidero Mecánica (GESIME).

²⁴ www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml Eficacia, Eficiencia y Satisfacción Laboral.

²⁵ Marianela Bermejo Salmon. Licenciada en Economía. Master en Administración de Negocios. Profesora Auxiliar. Departamento de Ciencias Empresariales. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente.

²⁶ (Cuesta Santos, Armando, 2006: 193-194).

Sector: Industria

Entidad: UEB RETOMED

Fecha de elaboración: Día: 5 Mes: Mayo Año: 2017.

1. Datos Generales.

El puesto de trabajo es el encargado de soldar todo tipo de piezas.

Denominación del puesto: Soldador “A”

Área Funcional: Planta de Servicios Productivos

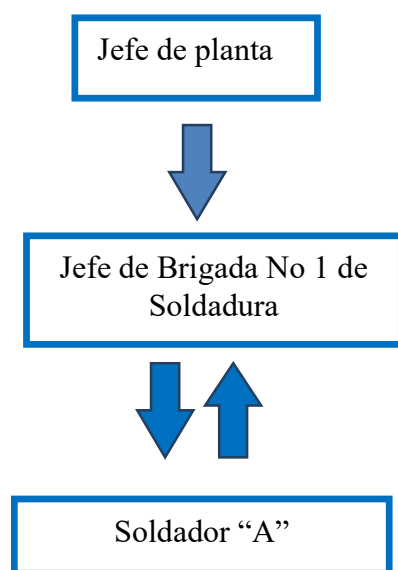
Departamento o Sección: Planta de Servicios Productivos

Grupo escala: VII

Salario: \$350.00 **Básico:** \$275.00 **Incrementos Salariales:** \$75.00

Categoría ocupacional: Operario.

Ubicación en la organización:



Puestos a quien reporta: Jefe de Brigada.

Puestos que le reportan: Jefe de Brigada.

2. Descripción Genérica:

Misión del puesto: Brindar un servicio de soldadura de todo tipo de piezas en función del plan de producción y/o servicios.

3. Descripción Analítica o Específica:

Función general: Soldar todo tipo de piezas.

Funciones específica:

- Une fijamente piezas de metal por medio de soldadura de arco eléctrico, arco sumergido bajo fundente, acetileno o de gas inerte.
- Recorta con antorcha las piezas antes de soldarlas.
- Resana las uniones soldadas imperfectamente.
- Suelda en todos los planos metales ferrosos y no ferrosos.
- Limpia y alisa las partes soldadas.

Actividades diarias o permanentes:

- Selecciona y utiliza los materiales de aporte y fundentes adecuados.
- Recorta piezas, suelda, limpia y resana las partes soldadas.
- Aplica las técnicas de aparejar teniendo en cuenta las dilataciones y contracciones de los metales.
- Determina los parámetros de funcionamiento de los equipos (velocidad, amperaje, voltaje, temperatura) y los controla por medio de los instrumentos indicadores.
- Interpreta la simbología técnica relacionada con la soldadura.
- Custodia y mantiene limpia y ordenada su área de trabajo, incluidos, equipos, instrumentos y herramientas que utiliza.

Actividades periódicas:

- Reunión semanal con su superior para discutir la incidencia del control de la calidad.
- Apoyar en otras actividades orientadas por los directivos del área.
- Limpiar su área o puesto de trabajo.

Actividades eventuales:

- Curso de idiomas.
- Recibir Instrucciones acerca de su trabajo y sobre seguridad y salud.

Tipo de relación que posee el puesto con otros puestos externos e internos a la organización:

Internos: Dirigentes.

Mandos Internos: (Jefe de Planta, Jefe de Brigada)

Factores del Centro (UJC, PCC y Sindicato)

Trabajadores

Externos: Trabajadores Grupo Empresarial de la Industria Sidero Mecánica. (GESIME)

4. Perfil del Puesto:

Escolaridad: Nivel medio

Rango de edad: Mínima: 20 años Máxima: 65 años

Requisitos:

Exigencia de formación básica: Nivel medio superior, conocimiento del puesto tras haber recibido cursos de preparación sobre la actividad.

Experiencia:

Previa:

En tiempo: 2 años.

En que puestos: en puestos del área de taller.

Actual: Soldador “A”.

En tiempo: 7 años

En qué puestos: Ayudante, Soldador.

Requisitos y conocimientos específicos: (Ver Anexo 20. Tabla 13).

Requisitos físicos: (Ver Anexo 21. Tabla 14).

Requisitos de personalidad: (Ver Anexo 22. Tabla 15).

Estabilidad laboral:

Requiere de gran estabilidad laboral para el adecuado desempeño del cargo.

Adiestramiento: 3 meses.

5. Características del Trabajo. (Ver Anexo 23. Tabla 16).

6. Medios de Trabajo:

- Gases (Oxígeno, Acetileno, Argón, CO2).
- Tenazas
- Máquina para soldar
- Martillos

7. Condiciones de Trabajo:

Posición:

De pie: 95%

Sentado: 5

Ambiente laboral: Adecuada ventilación e iluminación, poca humedad, ruidos, suciedad, calor y polvo, exposición a olores fuertes y gases

Riesgos:

Físico: 95% **Psicológico:** 5%

Esfuerzos:

Físico: 90% **Mental:** 10%

Enfermedades: Estrés, problemas en la cervical e infección en los riñones, problemas visuales.

Jornada laboral:

Regular: X **Irregular:** Nunca

Responsabilidad (Ver Anexo 24. Tabla 17).

8. Cultura Organizacional.

Características del comportamiento:

Disciplina, responsabilidad, control, organización, exigencias en el orden moral.

Clima organizacional:

Clima laboral que propicia el respeto, la unidad, el intercambio de ideas creativas y su ejecución en la práctica entre los trabajadores y por tanto el trabajo en equipo.

9. Perfil de competencias mediante la aplicación del Método Delphi.

El Método Delphi es una técnica prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa acerca del futuro. Supone un avance significativo respecto a otras técnicas similares tales como la previsión individual y la consulta individualizada a un experto o a un panel.

El Método Delphi consiste básicamente en solicitar de forma sistemática las opiniones de un grupo de expertos, pero prescindiendo de la discusión abierta, lo que permite evitar los inconvenientes de ésta (influencia de factores psicológicos: persuasión, resistencia al abandono de las opiniones públicamente manifestadas, efecto de la opinión mayoritaria, etc.)

En la **Primera Ronda:** Se muestra la Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E). (Ver Anexo 25. Tabla18).

Segunda ronda: Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior con las competencias y se les realiza la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N.

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinada el nivel de concordancia a través de la expresión: $Cc = (1 - VN/Vt) \times 100$

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

VN: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Empíricamente, si resulta $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las (C) que obtuvieron valores $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los (E). **(Ver Anexo 26. Tabla 19).**

Teniendo en cuenta la condición antes planteada las competencias eliminadas resultaron ser las (1, 3, 6 y la 9) y se obtuvieron las siguientes. **(Ver Anexo-27. Tabla 20).**

Tercera Ronda: En esta Ronda se les realiza la siguiente interrogante a los expertos: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Se les orienta que deben darle un valor a cada una de las competencias, que el número 1 es la más importante, 2 la que le sigue en importancia, hasta n=8, en este caso, que será la de menos importancia.

Recogida la información se ordenan las ponderaciones de acuerdo con el valor de la sumatoria por filas indicada por **Rj** **(Ver Anexo 28.Tabla 21)**. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de **Rj** media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia. **(Ver Anexo 29.Tabla 22).**

Después del paso anterior si $Cc < 60\%$, hay que acudir a una Cuarta Ronda.

En esta Ronda queda demostrado que todos los Cc son mayores que el 60%. Lo que permite conservar el orden anteriormente planteado en correspondencia con el nivel de importancia de cada competencia, no siendo necesario acudir a una Cuarta Ronda.

3.4.1 Elaboración del Perfil de Competenciasobtenido.

Considerando los resultados obtenidos por la aplicación del Método Delphi, se obtuvieron las competencias laborales y sus dimensiones: **(Ver Anexo30. Tabla 23).**

3.5 Determinación de los puntos fuertes y débiles.

Para determinar los puntos fuertes y débiles, la autora realiza un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta.

Puntos fuertes

- Trabajadores en condiciones para convertirse en formadores de relevos.
- Los trabajadores se sienten satisfechos con los puestos que ocupan.
- Los Trabajadores se sienten identificados con la imagen de la empresa.
- Los superiores se interesan por escuchar a sus subordinados.
- Los trabajadores presentan buen estado de salud y un alto rendimiento.
- Correcta comunicación entre los compañeros de cada área.
- En la entidad se realizan estudios de motivación y satisfacción laboral.

Puntos débiles

- Fuerza Laboral envejecida en casi toda su totalidad.
- Poca preparación a los trabajadores para el momento de su jubilación.
- Los trabajadores próximos a edad de jubilación aun no tienen garantizado su relevo.
- En su puesto los empleados se han sentido disgustados a causa de las condiciones de trabajo y el salario.
- Insatisfacción por parte de los trabajadores que se encuentran directos a la producción con el salario que reciben.

3.6 Propuesta de un Programa de Acción para enfrentar el envejecimiento en la empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba. (Ver Anexo 31. Tabla 24).

Una vez llegado hasta esta fase queda por parte de la entidad y en especial de la dirección del departamento de Recursos Humanos la aplicación, validación y control del procedimiento propuesto en caso de que se necesite.

Conclusiones



Conclusiones

El envejecimiento poblacional es un logro de la humanidad, pero las consecuencias que provoca a la sociedad se traducen negativamente a la población laboral y lo hacen tributario de grandes y complejas decisiones. Las misiones de las empresas modernas dependerán en gran medida de la capacidad de respuesta que posean las organizaciones y sus directivos frente al fenómeno del envejecimiento, por lo que actualmente mantener productiva y vital una organización empresarial, requiere gran capacidad de cambio, adaptación y capacitación. Una vez finalizada esta investigación se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. El envejecimiento de la población es uno de los fenómenos sociales de mayor impacto de este siglo a nivel mundial, más notable y rápido en los países en desarrollo y Cuba no escapa de este a pesar de ser un país subdesarrollado. Pone en peligro la productividad y eficiencia en las empresas debido al cambio que sufre la fuerza laboral y las disminuciones en su relevo, con gran impacto en la gestión empresarial.
2. En la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba existe carencia de estudios poblacionales a pesar de tener una población laboral envejecida con pocas fluctuaciones.
3. Existe conocimiento sobre el tema envejecimiento laboral, sin embargo no está creada una conciencia real sobre las implicaciones de este fenómeno y no cuenta con estrategias para darle frente a esta problemática.

Recomendaciones



Recomendaciones

Resulta recomendable a la Dirección de la Empresa de Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED) y al departamento de Recursos Humanos que preste atención a las siguientes recomendaciones favorables para el cumplimiento óptimo de su objetivo empresarial:

1. Tener en cuenta los resultados de la investigación en función de garantizar una adecuada aplicación del procedimiento, a partir de un control y un seguimiento efectivo del envejecimiento laboral presente en la organización, comenzando con planes de capacitación y mejora constante, ofrecer mayor flexibilidad laboral a los trabajadores de edad avanzada, potenciándolos con planes de tutorías para transferir el conocimiento a través de vínculos intergeneracionales y brindar oportunidades de trabajo desafiantes a personas mayores, promoviendo una jubilación más tardía y progresiva.
2. Generalizar la aplicación del procedimiento al resto de los puestos de trabajo.
3. Darle continuidad a la ejecución y chequeo del programa de acción propuesto en la investigación para darle solución a la problemática abordada.

Bibliografia



Bibliografía

1. Aja Días A, Rodríguez Gómez G, Martín Romero JL, Benítez Pérez ME, Alfonso León A, Araujo González R et al. Propuesta de un enfoque estratégico para abordar el envejecimiento de la población. Rev Anuales de la Academia de Ciencias de Cuba. 2014.
2. A.J. y Garcés de los Fayos, E.J. (2000). La preparación a la jubilación: Revisión de los factores psicológicos y sociales que inciden un mayor ajuste emocional al final del desempeño laboral. Anales de psicología.
3. Anuario Estadístico de Cuba editado en el año 2016 por la Oficina Nacional de Estadística e Información.
4. Aranibar, P. (2002): Acercamiento conceptual a la situación del adulto mayor en América Latina. CELADE Serie Población y Desarrollo N° 21. Santiago de Chile.
5. Arber, S. y Jay, G. (1995): “Mera conexión. Relaciones de género y envejecimiento”. En: Relación entre género y envejecimiento. Un enfoque sociológico. Ediciones Narcea, Madrid, España.
6. Barros O. Escenarios demográficos de la población de Cuba para el próximo milenio. La Habana: Centro de Estudios Demográficos; 2000.
7. Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, “inédito”.
8. CEDEM (1976): La población de Cuba. Instituto Cubano del Libro. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
9. CEPAL. Demografía del envejecimiento. Manual sobre indicadores de calidad de vida en la vejez.
10. CEPAL. (2004): Panorama Social de América Latina. Santiago de Chile.
11. Chackiel, Juan (2000): "El envejecimiento de la población latinoamericana: ¿hacia una relación de dependencia? CELADE - División de Población. Santiago de Chile.
12. Colectivo de Autores. Envejecimiento Poblacional en Cuba y su impacto en la Sociedad.
13. Colectivo de Autores. Material de Estudio Noviembre 2008.

14. Colectivo de Autores. Propuesta de un enfoque estratégico para abordar el envejecimiento de la población. Centro de Estudio Demográfico. Universidad de la Habana.
15. Cuba. Oficina Nacional de Estadísticas e Información. Proyección de la población. Nivel nacional y provincial 2006-2030. La Habana: Oficina Nacional; 2004.
16. (Cuesta Santos, Armando, 2006: 193-194).
17. Delegado G: “La salud pública en Cuba en el periodo de Revolución Socialista”.
18. Días Piñera wj, Garcia Villar Y, Linares Fernandez TM, Rabelo Padua, Días Padron H. Envejecimiento e invalidez. Nuevos retos para la sociedad cubana. Revista Cubana de Salud y Trabajo. 2010; 11(1).
19. Encuesta Nacional de Envejecimiento Poblacional 2010. Edición.
20. Figueroa Miralles RA, González Zapata FS, Wragg Fontova SA. Envejecimiento de la fuerza laboral: implicancias sociales y empresariales [Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, Mención Administración]. 2012. Universidad de Chile “Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Economía y Administración” Santiago, Chile.
21. Gutiérrez Robledo L.M.: Concepción holística del envejecimiento. En: Anzola et al: La atención de los ancianos: un desafío para los años noventa. Publicación científica No. 546. Washington: OPS/OMS, 1994. 34-41.
22. Guzmán, J.M. (2002): “Envejecimiento y desarrollo en América Latina y el Caribe”. Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) – División de Población. Santiago.
23. Hernández, R. (1988): La revolución demográfica en Cuba. Instituto Cubano del Libro. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
24. Lineamientos de la política económica y social, aprobados en el Séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba y la Revolución, 18 de abril del 2012, lineamiento 144.
25. López Pumar Georgina Maritza. NTP 367. Revista Cubana de Salud y Trabajo 2010. El envejecimiento y la capacidad de trabajo desde la perspectiva de género.

26. Martínez Roget Fidel. Envejecimiento de la población y mercado laboral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Santiago de Compostela. España.
27. Mobbs, Charles V.: Biology of Aging. En: The Merck Manual of Geriatrics. Third Edition. N. J., USA. 2000: 3.
28. Morales, F. Aspectos Biológicos del Envejecimiento. España, 1994.
29. Revista Cubana de Salud y Trabajo 2010; 11(2):48-53. El envejecimiento y la capacidad de trabajo desde la perspectiva de **género**.
30. Rodríguez, V. Puga, D. (2003): Características demográficas y socioeconómicas del envejecimiento de la población en España y Cuba. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Monografías 26. Madrid.

Bibliografía Electrónica:

- 1- Centro de Estudios de Población y Desarrollo de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información, publicado en el sitio web www.onei.cu
- 2- EcuRed. Envejecimiento. Dinámica de poblaciones. Anuario demográfico de Cuba. 2009. <http://www.one.cu/>(visitado 18 Marzo 2017).
- 3- http://es.wikipedia.org/wiki/Tercera_edad(visitado 19 Marzo 2017).
- 4- <http://www.cubadebate.cu/noticias/2012/08/09/envejecimiento-poblacional-en-cuba-trae-no-pocos-dilemas-economicos/>(visitado 25 Marzo 2017).
- 5- <http://boletinaldia.sld.cu/aldia/2010/01/05/reporta-guatemala-mayor-tasa-de-fecundidad-en-centroamerica/>(visitado 28 Abril 2017).
- 6- <http://des.bus.br/E/homepaie.htm>. La Persona de Edad en Cuba. Principales Tendencias Demográficas y Morbimortalidad. (Visitado 30 Abril 2017).
- 7- http://es.wikipedia.org/wiki/Envejecimiento_humano(visitado 30 Abril 2015).
- 8- <http://2000.14.80.130/> Gerontología. La Acción voluntaria de las Personas de Edad/ (visitado 2 Mayo 2017).
- 9- <http://www.monografias.com67/envejecimiento-cuba.shtml>. (Visitado 21 febrero 2017).
- 10- <https://es.slideshare.net/rosaemiliagm/definiciones-de-clima-organizacional-sus-aspectos-condicionados-y-caracteristicas>.
- 11- www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml Eficacia, Eficiencia y Satisfacción Laboral.

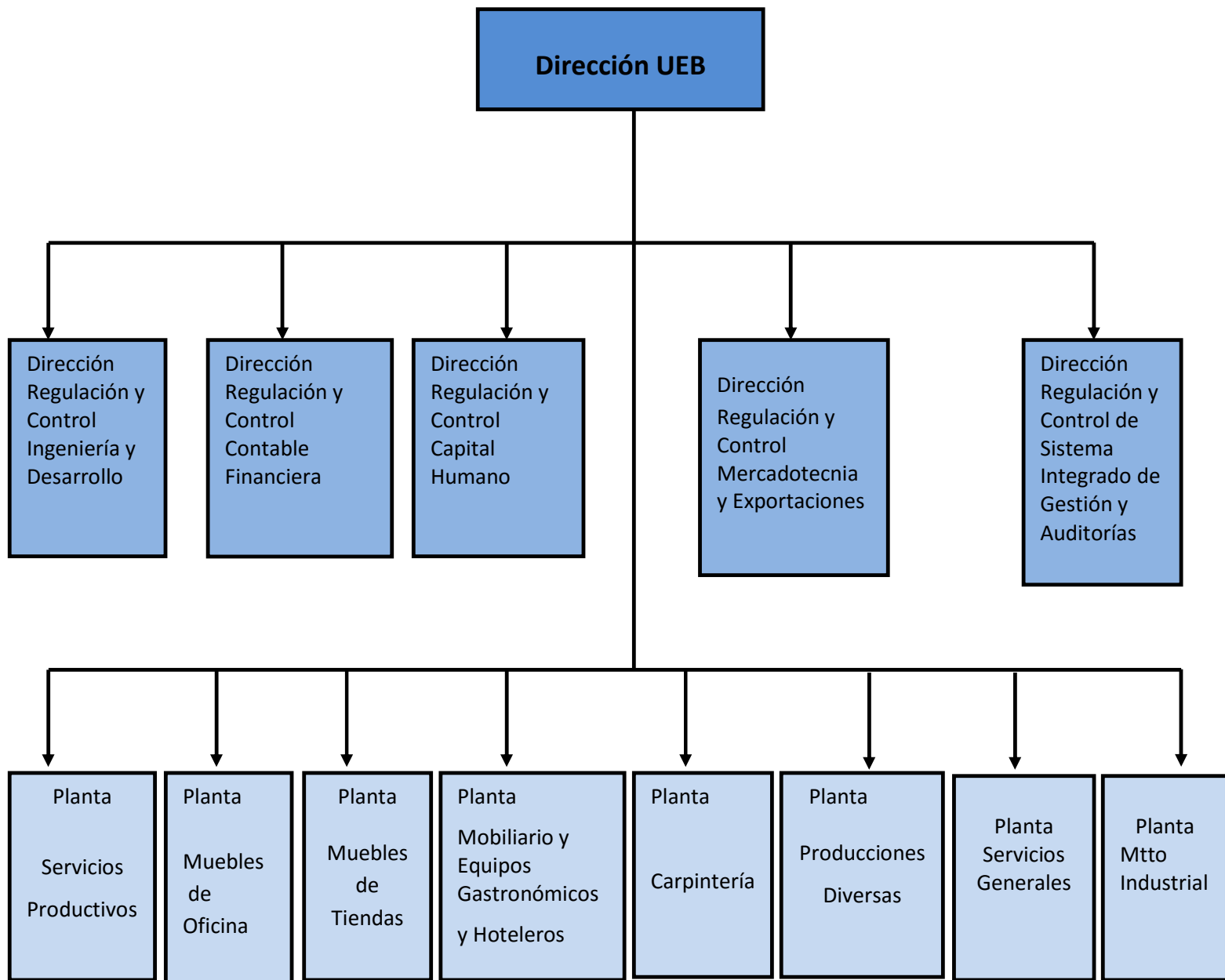
Anexos



Anexo 1 Certificado por tener implantado el Sistema de Gestión de la Calidad



Anexo 2: Estructura Organizacional de la UEB RETOMED



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Servicios que Oferta



porta-sueros
con rueda
cuello flexible
Ginecourològicas

silla acompañante

mesa de
reconocimiento

silla ejecutiva



Hornillo de Pisesa
comedor

mesa de reuniones

ventanas



Arco de medio punto
silla tapizada
vitrinas expositoras

caja de agua



Diversos Modelos de Tordos

Anexo 4. Tabla 1

Indicadores de eficiencia Económica cierre de Marzo 2017.

| INDICADORES | UM | Real Año Anterior | Plan Acumulado | Real Acumulado | Relación 4/3 | Crecimient o 4/1 |
|--|------|-------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| | | 1 | 3 | 4 | | |
| VENTAS TOTALES | MP | 4.402,3 | 3.775,0 | 4.825,0 | 127,8% | 9,6 |
| INGRESO TOTAL | MP | 4.419,8 | 3.777,7 | 4.956,7 | 131,2% | 12,1 |
| GASTO TOTAL | MP | 2.912,6 | 2.683,6 | 3.310,9 | 123,4% | 13,7 |
| GANANCIA o PERDIDA | MP | 1.507,2 | 1.094,2 | 1.645,8 | 150,4% | 9,2 |
| PROMEDIO DE TRABAJADORES | UNO | 345 | 340 | 348 | 102,4% | 0,9 |
| VALOR AGREGADO | MP | 2518,7 | 1772,2 | 2817,4 | 159,0% | 11,9 |
| PRODUCTIVIDAD | P | 7.301 | 5.212 | 8.096 | 155,3% | 10,9 |
| SALARIO MEDIO | P | 724 | 555 | 845 | 152,5% | 16,7 |
| INGRESO MONETARIO POR PESO DE VALOR AGREGADO | P | 0,2977 | 0,3192 | 0,3133 | 98,2% | 5,2 |
| UTILIDAD ANTE DE IMPUESTO POR PESO DE VALOR AGREGADO | P | 0,5984 | 0,6174 | 0,5841 | 94,6% | (2,4) |
| RELACIÓN SALARIO MEDIO PRODUCTIVIDAD | P | 0,9876 | | 0,9815 | #¡DIV/0! | (0,6) |
| CORRELACION SALARIO MEDIO - PRODUCTIVIDAD | | 1,2000 | | 1,0524 | #¡DIV/0! | (12,3) |
| G. DE MAT PRIMA POR PESO DE PROD BRUTA | P | 0,38 | 0,41 | 0,36 | 87,9% | (3,7) |
| GASTO DE MATERIA PRIMA POR VENTAS TOTALES | P | 0,41 | 0,40 | 0,39 | 96,2% | (5,9) |
| GASTO MATERIAL POR PESO DE PRODUCCION BRUTA | P | 0,39 | 0,43 | 0,37 | 86,7% | (4,2) |
| GASTO DE SALARIO POR PESO DE VENTAS TOTAL | P | 0,17 | 0,15 | 0,18 | 122,1% | 7,4 |
| COSTO POR PESO VENTAS TOTALES | P | 0,52 | 0,53 | 0,52 | 98,7% | 0,9 |
| COSTO POR PESO DE LA PRODUCCION BRUTA | P | 0,00 | 0,48 | 0,00 | 0,0% | #¡DIV/0! |
| COSTO POR PESO DE LA PRODUCCION MERCANTIL | P | 0,00 | 0,48 | 0,00 | 0,0% | #¡DIV/0! |
| MARGEN DE UTILIDAD TOTAL | P | 0,34 | 0,29 | 0,34 | 117,7% | (0,4) |
| MARGEN DE UTILIDAD EN DIVISA | P | 0,09 | 0,44 | 0,30 | 68,3% | 218,9 |
| CUENTAS DE BALANCE | | Final | Inicio | Final | Variación | Crec/Decr |
| EFETIVO EN CAJA | MP | 161,5 | 35,5 | 20,8 | (14,72) | (87,1) |
| EFFECTIVO EN BANCO MN | MP | 1026,2 | 5789,6 | 3552,3 | (2237,22) | 246,2 |
| EFFECTIVO EN BANCO CUC | MCUC | 844,4 | 823,7 | 253,9 | (569,81) | (69,9) |
| CUENTAS COBRAR EN MN | MCUP | 1594,9 | 1325,3 | 1781,6 | 456,2 | 11,7 |
| EFFECTOS COBRAR EN MN | MCUP | 64,9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (100,0) |
| CUENTAS COBRAR EN CUC | MCUC | 82,2 | 672,3 | 670,7 | (1,6) | 715,9 |
| EFFECTOS COBRAR EN CUC | MCUC | 594,0 | 0,7 | 0,0 | (0,7) | (100,0) |

| | | | | | | |
|---|------|--------------|---------------|--------------|----------|----------|
| INVENTARIOS TOTALES | MP | 5985,0 | 6292,4 | 6041,3 | (251,0) | 0,9 |
| MATERIA PRIMA Y MATERIALES | MP | 4698,9 | 3410,7 | 3169,5 | (241,2) | (32,5) |
| COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES | MP | 8,6 | 12,8 | 11,3 | (1,5) | 30,9 |
| PARTES Y PIEZAS DE RESPUESTO | MP | 147,4 | 81,1 | 93,1 | 12,0 | (36,9) |
| UTILES Y HERRAMIENTAS | MP | 551,6 | 592,3 | 587,8 | (4,5) | 6,6 |
| PRODUCCION TERMINADA | MP | 242,4 | 44,5 | 167,1 | 122,6 | (31,1) |
| PRODUCCION EN PROCESO | MP | 102,7 | | 13,6 | 13,6 | (86,7) |
| INVENTARIOS OCIOSOS | MP | 0,0 | 68,1 | 68,1 | (0,0) | #¡DIV/0! |
| INVENTARIO DE LENTO MOVIMIENTO | MP | 232,8 | 2082,2 | 1930,3 | (151,8) | 729,1 |
| INVENTARIO DE VIVERES | MP | 0,5 | 0,6 | 0,4 | (0,2) | (30,7) |
| PRODUCCION INTERMEDIA | MP | 13,9 | 28,5 | 0,0 | (28,5) | (100,0) |
| ACTIVO CIRCULANTE | MP | 10368,6 | 15132,3 | 12357,2 | (2775,1) | 19,2 |
| ACTIVO CIRCULANTE CUC | MCUC | 3371,8 | 4390,6 | 3268,3 | (1122,2) | (3,1) |
| ACTIVO FIJO TANGIBLE | MP | 6662,2 | 6598,1 | 6567,3 | (30,8) | (1,4) |
| ACTIVO FIJO INTANGIBLE | MP | | | 0,0 | 0,0 | #¡DIV/0! |
| OTROS ACTIVOS | MP | 530,8 | 1286,6 | 715,5 | (571,1) | 34,8 |
| CARGOS DIFERIDOS | MP | 2,2 | | 3,7 | 3,7 | 70,3 |
| TOTAL DE ACTIVOS | MP | 17563,8 | 23057,3 | 19643,7 | (3413,5) | 11,8 |
| CUENTAS POR PAGAR EN MN | MCUP | 2140,2 | 3034,6 | 2945,9 | (88,7) | 37,6 |
| EFECTOS POR PAGAR EN MN | MCUP | | | 0,0 | 0,0 | #¡DIV/0! |
| CUENTAS POR PAGAR EN CUC | MCUC | 139,6 | 195,5 | 56,4 | (139,1) | (59,6) |
| EFECTOS POR PAGAR EN CUC | MCUC | | | 0,0 | 0,0 | #¡DIV/0! |
| PASIVOS CIRCULANTE | MP | 3529,8 | 5921,6 | 4443,0 | (1478,7) | 25,9 |
| PASIVOS CIRCULANTE CUC | MCUC | 148,3 | 136,5 | 93,7 | (42,8) | (36,8) |
| PASIVO A LARGO PLAZO | MP | 32,9 | 32,9 | 0,0 | (32,9) | (100,0) |
| OTROS PASIVOS | MP | 0,4 | 67,9 | 31,1 | (36,8) | 7919,5 |
| TOTAL DE PASIVOS | MP | 3,6 | 6022,5 | 4474,0 | (1548,5) | 125465,5 |
| PATRIMONIO | MP | 12493,5 | 11076,9 | 13367,8 | 2290,9 | 7,0 |
| COMPRAS | MP | 3.698,6 | 9.900,0 | 1.109,0 | (8791,0) | (70,0) |
| EN DIVISA | MCUC | 641,7 | 6.959,8 | 512,4 | (6447,4) | (20,2) |
| RAZONES FINANCIERAS | | Final | Inicio | Final | | |
| CAPITAL DE TRABAJO TOTAL | MP | 6838,8 | 9210,7 | 7914,2 | | |
| CAPITAL DE TRABAJO CUC | MP | 3223,5 | 4254,1 | 3174,7 | | |
| MARGEN DE SEGURIDAD | % | 1,94 | 1,56 | 1,78 | | |
| SOLVENCIA | % | 2,94 | 2,56 | 2,78 | | |
| PRUEBA ACIDA | % | 1,24 | 1,49 | 1,42 | | |
| RAZON DE ENDEUDAMIENTO O SOLIDEZ | % | 0,00 | 0,26 | 0,23 | | |
| INDICE DE ENDEUDAMIENTO | % | 0,28 | 0,35 | 0,25 | | |
| RENTABILIDAD ECONOMICA | % | 0,09 | 0,26 | 0,08 | | |
| RENTABILIDAD FINANCIERA | % | 0,12 | 0,53 | 0,12 | | |

| | | | | |
|--|------|------|------|------|
| APALANCAMIENTO FINANCIERO | % | 0,00 | 0,54 | 0,33 |
| ROTACION DE LOS INVENTARIOS | V | 0,4 | 1,9 | 0,4 |
| ROTACION DE LOS ACTIVOS | V | 0,3 | 0,9 | 0,2 |
| CICLO DE INVENTARIO | Días | 237 | 193 | 216 |
| CICLO DE COBRO TOTAL | Días | 48 | 34 | 46 |
| CICLO DE COBRO EN CUP (SIN EFECTOS) | Días | 36 | 26 | 40 |
| CICLO DE COBRO EN CUC (SIN EFECTOS) | Días | 17 | 96 | 77 |
| CICLO DE PAGO TOTAL | Días | 56 | 119 | 244 |
| CICLO DE PAGO EN CUP (SIN EFECTOS) | Días | 63 | 372 | 444 |
| CICLO DE PAGO EN CUC (SIN EFECTOS) | Días | 20 | 10 | 10 |
| CICLO DE CAJA | Días | 228 | 109 | 18 |
| INMOBILIZACIÓN DEL ACTIVO | % | 0,38 | 0,29 | 0,33 |
| IMPORTANCIA DEL ACTIVO CIRCULANTE | % | 0,59 | 0,66 | 0,63 |

Tomado de la Base de Datos de RETOMED.

Anexo 5. Tabla 2

| Datos Generales de la Empresa | | | | |
|--|--|---------------------------|-------------------------------|--|
| Empresa | De Equipos Médicos de Santiago de Cuba (RETOMED) | | | |
| Organismo | MINISTERIO DE LA INDUSTRIA SIDERO MECANICA (SIME) | | | |
| Provincia | SANTIAGO DE CUBA | Municipio | SANTIAGO DE CUBA | |
| Rama | METALÚRGICA | | | |
| Sector | GRUPO EMPRESARIAL DE LA INDUSTRIA SIDERO MECANICA (GESIME) | | | |
| ¿Está en Perfeccionamiento? | Si | No. de UEB | 8 | |
| Cantidad de miembros en el Consejo de Dirección | 8 | | | |
| Plantilla Aprobada | 374 | Plantilla Cubierta | 351 | Plantilla Cubierta/Aprobada *100 93,85% |
| Contratos por adiestramiento | 9 | | Contratos determinados | 20 |

Tomado de la base de datos de la Empresa RETOMED.

Anexo 6. Tabla 3. Composición por sexo y raza

| Total Trabajadores | | Sexo y Raza | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----|-------------|----------|-------|-------|---------|----------|-------|-------|
| | | Hombres | De ellos | | | Mujeres | De ellas | | |
| | | | B | N | M | | B | N | M |
| TOTAL | 351 | 264 | 54 | 58 | 152 | 87 | 13 | 16 | 58 |
| % que representa del total | | 75,21 | 20,45 | 21,96 | 57,57 | 24,78 | 14,94 | 18,39 | 66,66 |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 7. Tabla 4. Composición por categoría ocupacional:

| Categorías | Aprobada | Cubierta | De ellos Mujeres | Hombres |
|-----------------|------------|------------|------------------|------------|
| Operarios | 245 | 231 | 24 | 207 |
| Administrativos | - | - | - | - |
| Servicios | 7 | 7 | 6 | 1 |
| Técnicos | 106 | 97 | 51 | 46 |
| Dirigentes | 16 | 16 | 6 | 10 |
| Total | 374 | 351 | 87 | 264 |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 8. Tabla 5. Nivel de Escolaridad.

| Sexo | Hombres | Mujeres | Total |
|----------------|----------------|----------------|--------------|
| Nivel | | | |
| Superior | 44 | 26 | 70 |
| Medio-Superior | 21 | 18 | 39 |
| Técnico-Medio | 95 | 31 | 126 |
| Medio-Básico | 101 | 11 | 112 |
| Primario | 3 | 1 | 4 |
| Total | 264 | 87 | 351 |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 9. Tabla 6. Comportamiento de las jubilaciones hasta el 2020.

| Años | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | Total |
|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|--------------|
| | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H y M |
| Carreras y / o Especialidades | | | | | | | | | | | |
| Lic. Economía | | 1 | | | | 1 | | 1 | | 1 | 4 |
| Ing. Industrial | | | | | 1 | | | | | | 1 |
| Ing. mecánica | 2 | | 1 | | 1 | | | | | | 4 |
| Ing. electrónica | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | 3 |
| Informático | | | | | | 1 | | | | 2 | 3 |
| Diseñador de herramientas de cortes y troqueles | | | | | | | 2 | | | | 2 |
| Técnico .medio conformación de metales | | | | | 2 | | | | | | 2 |

| | | | | | | | | | | |
|---|----------|--|----------|---|-----------|---|-----------|---|----------|-----------|
| Mecánico de taller | | | | | | 1 | | 1 | | 2 |
| Técnico medio construcciones de estructuras | 2 | | 2 | | 2 | | | | | 6 |
| OC tornearía | | | | | | | | | | |
| Fresador | | | | | | | | | | |
| Especialista en documentación y archivo | | | | 1 | | | | 1 | | 2 |
| Ayudante | | | | | | | | | | |
| Pailero | | | 1 | | 1 | | | | | 2 |
| Soldador | | | | | | 1 | | | | 1 |
| Pulidor | | | | | | | | | | |
| Técnico en tecnología Química | | | | | | 1 | | | | 1 |
| Ensamblador electrónico | | | | | | 2 | | | | 2 |
| Ensamblador mecánico | | | | | | 1 | | | | 1 |
| Andamios | | | | | | | | | | |
| Especialista en mantenimiento | | | | | 2 | | | 1 | | 3 |
| Total | 7 | | 6 | | 12 | | 10 | | 4 | 39 |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 10. Tabla 7. Grupo de edades.

| Edades | Cantidad de trabajadores | Hombres | Mujeres | % que representa del total |
|--------------|--------------------------|------------|-----------|----------------------------|
| 20-24 | 6 | 5 | 1 | 1,7% |
| 25-29 | 19 | 18 | 1 | 5,41% |
| 30-34 | 17 | 15 | 2 | 4,84% |
| 35-39 | 16 | 10 | 6 | 4,55% |
| 40-44 | 34 | 28 | 6 | 9,68% |
| 45-49 | 70 | 53 | 17 | 19,94% |
| 50-54 | 89 | 58 | 31 | 25,35% |
| 55 y más | 100 | 77 | 23 | 28,49% |
| Total | 351 | 264 | 87 | 100% |

Fuente: Elaboración Propia.


Anexo 11. Tabla 8. Trabajadores en edad de jubilación por Plantas.
Grupo de edades de 55 años y más

| UEB | Dirección | Serv. Grales | Serv. Productivos | Mtto. | Produc. Diversas | Muebles de Oficinas | Muebles de Tiendas | Mobiliarios y Equipos Gastronómicos y Hoteleros | Carpintería. | Total |
|-----------------------|-----------|--------------|-------------------|-------|------------------|---------------------|--------------------|---|--------------|-------------|
| Total de trabajadores | 29 | 32 | 95 | 33 | 25 | 33 | 11 | 46 | 47 | 351 |
| 55 años y más | 12 | 8 | 33 | 11 | 6 | 11 | 3 | 7 | 10 | 101 |
| % | 41.4 | 25 | 34.7 | 33.3 | 24 | 33.3 | 27.3 | 15.2 | 21.3 | 28.8 |
| H | 5 | 8 | 23 | 11 | 4 | 8 | 2 | 6 | 10 | 77 |
| M | 7 | - | 10 | - | 2 | 3 | 1 | 1 | - | 24 |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 12. Grupo de Expertos. Método Decision.

Reportes



Evaluaciones de los expertos

| | | |
|-------------------------------|-----------|---------------|
| Roselia Camue Geys | K = .903 | Es Experto |
| Yunierquis Rodríguez Cabrales | K = .8725 | Es Experto |
| Eduardo Garcia Quintana | K = .8875 | Es Experto |
| Javier Tamayo Martén | K = .806 | Es Experto |
| Maiquel Calderon Ferrales | K = .7995 | No es Experto |
| Liván Mediaceja González | K = .98 | Es Experto |
| Bartolo Delgado Gallardo | K = .9275 | Es Experto |
| Leopoldo Lagart Lagart | K = .961 | Es Experto |
| Candelaria Irene Ayala Palma | K = .845 | Es Experto |
| Hector Barrientos Dedieu | K = .7585 | No es Experto |
| Alejandro Ferrán Torres | K = .882 | Es Experto |

<Atrás

Imprimir...

Anexo 13. Procedimiento Propuesto por la Autora.



Fuente: Tomado de la tesis de culminación de estudios de la Diplomante Beatriz Palacios Pera, 2016.

Anexo 14. Encuesta.

Encuesta aplicada a los trabajadores de la Planta Servicios Productivos.

Esta encuesta tiene como objetivo realizar un estudio sobre en el envejecimiento laboral, le pedimos que emita su criterio de la forma más sincera posible.

1 - Su motivación en el centro es:

Buena Mala Regular

2- Se siente satisfecho con el puesto que ocupa:

SI NO A VECES

3-Lohan preparado a usted para la hora de la jubilación.

SI NO A VECES

4- ¿Le reportaría a usted algún beneficio continuar trabajando llegada la edad de jubilación?

SI NO TAL VEZ

5-¿Que es lo que menos le gusta de su trabajo?

6-¿Cree tener garantizado su relevo llegada la hora de jubilarse?

SI NO

7-¿Ha contribuido usted en la preparación de su relevo?

SI NO NO me siento en condiciones

8- ¿Cree usted que su rendimiento con los años ha disminuido en la labor que realiza?

SI NO No tiene que ver la edad con el rendimiento Laboral.

9-¿Su estado de salud es?

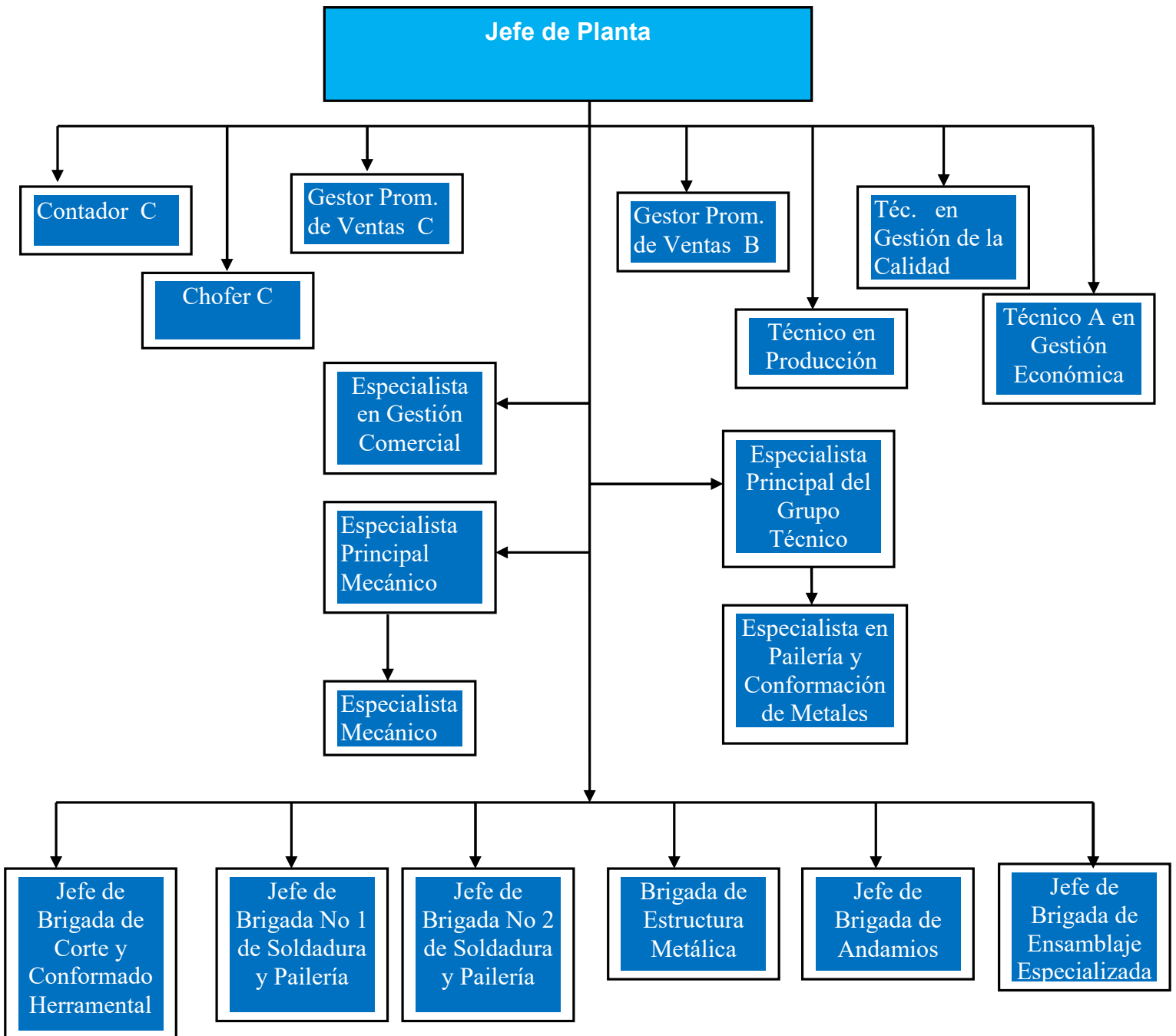
BUENO MALO REGULAR

10-¿Se siente usted presionado por la administración para que se jubile?

SI NO A VECES

Gracias.

Anexo 15. Estructura Organizativa de la Planta Servicios Productivos.



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 16. Tabla 10. Análisis por Categoría Ocupacional y Sexo del Área Funcional.

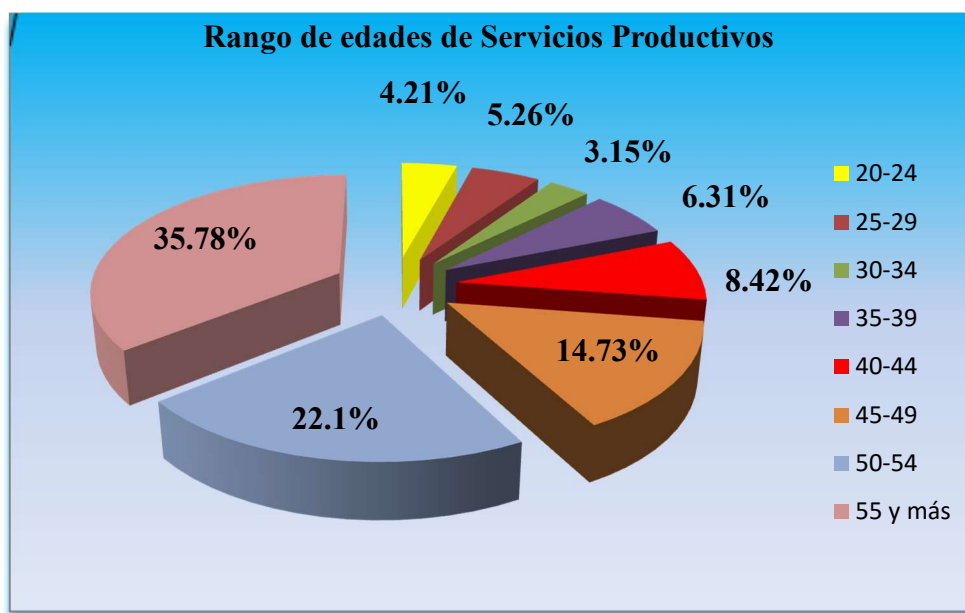
| Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo | | | | | | |
|--|----------------|-------------|----------------|-------------|--------------|------------|
| | Hombres | % | Mujeres | % | Total | % |
| Operarios | 59 | 62.1 | 11 | 11.6 | 70 | 73.68 |
| Administrativos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Servicios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Técnicos | 18 | 18.9 | 5 | 5.3 | 23 | 24.21 |
| Dirigentes | 2 | 2.1 | 0 | 0 | 2 | 2.10 |
| Total | 79 | 83.1 | 16 | 16.9 | 95 | 100 |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 17. Tabla 11. Grupo de Edades de la Planta Servicios Productivos.

| Trabajadores por Grupos de Edades | | | | | | |
|--|--------------------------|------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| Edades | Cantidad de Trabajadores | % | Hombres | % | Mujeres | % |
| 20-24 | 4 | 4.2 | 3 | 3.6 | 0 | 0 |
| 25-29 | 5 | 5.3 | 5 | 5.3 | 0 | 0 |
| 30-34 | 3 | 3.2 | 3 | 3.6 | 0 | 0 |
| 35-39 | 6 | 6.3 | 4 | 4.2 | 2 | 2.1 |
| 40-44 | 9 | 9.5 | 8 | 8.4 | 1 | 1.0 |
| 45-49 | 14 | 14.7 | 14 | 14.7 | 0 | 0 |
| 50-54 | 21 | 22.1 | 18 | 18.9 | 3 | 3.6 |
| 55 y más | 33 | 34.7 | 24 | 25.3 | 10 | 10.5 |
| Total | 95 | 100 | 79 | 82.8 | 16 | 17.2 |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 18. Gráfico 8. Rango de edades de la Planta Servicios Productivos.


Fuente: Elaboración propia

Anexo 19. Tabla 12. Trabajadores próximos a edad de jubilación. Área Servicios Productivos.

| Trabajadores de 55 años y más (próximos a edad de jubilación) de la Planta Servicios Productivos. | | | | | | | |
|---|-----------|---|---------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------|
| Planta Servicios Productivos | Dirección | Brigada de Corte y Conformado Herramental | Brigada de Soldadura y Pailería | Brigada de Ensamblaje Especializado. | Brigada de Estructuras Metálicas | Brigada Montaje de Andamios | Total |
| Total de trabajadores | 17 | 22 | 23 | 15 | 9 | 9 | 95 |
| 55 años y más | 8 | 8 | 10 | 5 | 1 | 1 | 33 |
| % | 47.0 | 36.4 | 43.5 | 33.3 | 11.1 | 11.1 | 34.8 |
| H | 11 | 19 | 23 | 8 | 9 | 9 | 79 |
| M | 6 | 3 | - | 7 | - | - | 16 |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 20. Tabla 13: Requisitos y conocimientos específicos:

| Requisitos de Conocimientos específicos. | No requiere | Básico | Medio | Medio Superior | Superior |
|---|-------------|--------|-------|----------------|----------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Nociones elementales de la descripción del proceso de soldadura. | | | | | X |
| Conocimientos de los equipos y herramientas que se utilizan para soldar tanto metales ferrosos como no ferrosos. | | | | X | |
| Descripción de las propiedades de los gases y electrodos. | | | | | X |
| Conocimientos de la descripción de las uniones por medio de soldadura, y la manera de resanar, limpiar y alisar las imperfecciones. | | | | X | |
| Descripción de los distintos tipos de metales que utilizan para su trabajo, así como el empleo de gases y otros medios para soldar. | | | x | | |
| Aplicación de las técnicas de aparejamiento teniendo en cuenta las dilataciones y contracciones de los metales. | | | | x | |
| Conocimientos de chapista y Pailería | | x | | | |

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, “inédito”.

Anexo 21. Tabla 14: Requisitos físicos:

| Requisitos físicos | No requiere | Básico | Medio | Medio Superior | Superior |
|---|-------------|--------|-------|----------------|----------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Destreza manual | | | | | X |
| Resistencia a posturas prolongadas de pie | | | | | X |
| Visión | | | | | X |
| Tacto | | | | | x |
| Fortaleza | | | | | X |

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, “inédito”.

Anexo 22. Tabla 15: Requisitos de personalidad:

| Requisitos de personalidad | No exigidos | Bajo | Medio | Medio-alto | Alto |
|----------------------------|-------------|------|-------|------------|------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Habilidades comunicativas | | | | X | |
| Comunicación verbal | | | | | X |
| Comunicación escrita | | | X | | |
| Aspecto personal | | | X | | |
| Agudeza Auditiva | | | | | X |
| Agudeza Visual | | | | | X |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|
| Agudeza Táctil | | | | | X |
| Coordinación Visomotora | | | | | X |
| Experiencia en su trabajo | | | | | X |
| Rapidez en el desempeño de su labor | | | | | X |
| Concentración en sus tareas | | | | | X |
| Retentiva en sus conocimientos | | | | | X |
| Creatividad en su trabajo | | | | X | |
| Profundidad Analítica | | | | X | |
| Conocimientos específicos | | | | | X |
| Razonamiento Lógico | | | | | X |
| Razonamiento Abstracto | | | | | X |
| Resistencia a las presiones | | | | | X |
| Capacidad para aprender | | | | | X |
| Adaptabilidad en sus labores | | | | | X |
| Flexibilidad en sus funciones | | | | X | |
| Amabilidad con sus clientes | | | | | X |
| Responsabilidad en la ejecución de sus funciones | | | | | X |
| Toma de Decisiones | | | | | X |
| Análisis profundo | | | | | X |
| Juicio/Firmeza | | | | | X |
| Seguridad en la realización de sus tareas | | | | | X |

| | | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|---|--|
| Sensibilidad Organizacional | | | | X | |
|-----------------------------|--|--|--|---|--|

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, “inédito”.

Anexo 23. Tabla 16: Características del Trabajo.

| | Nunca (1) | Casi nunca (2) | A veces (3) | Casi siempre (4) | Siempre (5) |
|-------------------|--------------|-------------------|----------------|---------------------|----------------|
| En equipo | | | X | | |
| Individual | | | | X | |
| Aislado | X | | | | |
| Cerca de otros | | | | | X |
| Repetitivo | | | | X | |
| Variado | | X | | | |
| Sencillo | X | | | | |
| Complejo | | | | X | |
| Continuo | | | | | X |

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, “inédito”.

Anexo 24. Tabla 17. Responsabilidad

| Tipo de responsabilidad | | | | | Sobre medios de trabajo | Sobre personal | Sobre objeto de trabajo |
|-------------------------|------|-------|------|----------|----------------------------|-------------------|----------------------------|
| ninguna | poca | media | alta | muy alta | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | | | | | 5 | 3 | 5 |

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, “inédito”.

Anexo 25. Tabla 18: Matriz de competencia (C) expresada por los expertos (E).

Primera Ronda.

| No | Competencia/Expertos | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | Experiencia en el puesto | | N | | N | | N | N | | |
| 2 | Conocimientos específicos sobre construcción de estructuras metálicas | | | | | | | | | |
| 3 | Educados | | N | | N | | N | N | | |
| 4 | Habilidades comunicativas | | | N | | | N | | | |
| 5 | Disposición ante la autopreparación - capacitación. | | | | N | | | | N | N |
| 6 | Cumplidores | | N | | N | | N | N | | |
| 7 | Sentido de pertenencia | | | | | | N | N | | |
| 8 | Buenas relaciones humanas | | | | N | | N | N | | |
| 9 | Competitivo | | N | | N | | N | N | | |
| 10 | Ética Profesional | | | | | N | N | N | | |
| 11 | Capacidad para aprender | | N | | | | N | N | | |
| 12 | Destreza manual y automatizada | | | N | N | | | | | |

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, “inédito”.

Anexo 26. Tabla 19: Matriz de competencias con nivel de concordancia calculada en por ciento (%). **Segunda Ronda**

| No | Competencia/Expertos | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | Cc % |
|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| 1 | Experiencia en el puesto | | N | | N | | N | N | | | 55.6 |
| 2 | Conocimientos específicos sobre construcción de estructuras metálicas | | | | | | | | | | 100 |
| 3 | Educados | | N | | N | | N | N | | | 55.56 |
| 4 | Habilidades comunicativas | | | N | | | N | | | | 77.8 |
| 5 | Disposición ante la autopreparación - capacitación. | | | | N | | | | N | N | 66.7 |
| 6 | Cumplidores | | N | | N | | N | N | | | 55.56 |
| 7 | Sentido de pertenencia | | | | | | N | N | | | 77.78 |
| 8 | Buenas relaciones humanas | | | | N | | N | N | | | 66.7 |
| 9 | Competitivo | | N | | N | | N | N | | | 55.56 |
| 10 | Ética Profesional | | | | | N | N | N | | | 66.7 |
| 11 | Capacidad para aprender | | N | | | | N | N | | | 66.7 |
| 12 | Destreza manual y automatizada | | | N | N | | | | | | 77.8 |

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, “inédito”.

Anexo 27. Tabla 20: Matriz de competencias depuradas con el nivel de concordancia (Cc).

| No | Competencia/Expertos | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | Cc % |
|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| 1 | Conocimientos específicos sobre construcción de estructuras metálicas | | | | | | | | | | 100 |
| 2 | Habilidades comunicativas | | | N | | | N | | | | 77.8 |
| 3 | Disposición ante la Autopreparación - Capacitación. | | | | N | | | | N | N | 66.7 |
| 4 | Sentido de pertenencia | | | | | | N | N | | | 77.78 |
| 5 | Buenas relaciones humanas | | | | N | | N | N | | | 66.7 |
| 6 | Ética Profesional | | | | | N | N | N | | | 66.7 |
| 7 | Capacidad para aprender | | N | | | | N | N | | | 66.7 |
| 8 | Destreza manual y automatizada | | | N | N | | | | | | 77.8 |

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, “inédito”.

Anexo 28. Tabla 21: Matriz de ponderación de expertos. Tercera Ronda

| No | Competencia/Expertos | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | Rj | Orden |
|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| 1 | Conocimientos específicos sobre construcción de estructuras metálicas | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | C1 |
| 2 | Habilidades comunicativas | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 20 | C2 |
| 3 | Disposición ante la autopreparación - capacitación. | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 39 | C4 |
| 4 | Sentido de pertenencia | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 25 | C3 |
| 5 | Buenas relaciones humanas | 8 | 8 | 8 | 4 | 6 | 8 | 8 | 8 | 8 | 44 | C5 |
| 6 | Ética Profesional | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 56 | C6 |
| 7 | Capacidad para aprender | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 65 | C7 |
| 8 | Destreza manual y automatizada | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 66 | C8 |

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A.,

Santiago de Cuba, “inédito”.

Anexo 29. Tabla 22: Matriz según orden de importancia de las competencias.

| No | Competencia/Expertos | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | Rj | Rj Media | Cc % |
|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------|------|
| 1 | Conocimientos específicos sobre construcción de estructuras metálicas | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 | 100 |
| 2 | Habilidades comunicativas | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 20 | 2.2 | 77.8 |
| 3 | Sentido de pertenencia | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 25 | 2.8 | 77.8 |
| 4 | Disposición ante la Autopreparación - Capacitación. | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 39 | 4.3 | 66.7 |
| 5 | Buenas relaciones humanas | 8 | 8 | 8 | 4 | 6 | 8 | 8 | 8 | 8 | 44 | 4.9 | 66.7 |
| 6 | Ética Profesional | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 56 | 6.2 | 66.7 |
| 7 | Capacidad para aprender | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 65 | 7.2 | 66.7 |
| 8 | Destreza manual y automatizada | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 66 | 7.3 | 77.8 |

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, “inédito”.

Anexo 30. Tabla 23: Perfil de Competencia obtenido.

| No. | Competencia | Dimensiones |
|-----|--|--|
| 1 | Conocimientos específicos sobre construcción de estructuras metálicas. | 1.1 Pleno dominio de las funciones que realiza. 1.2 Deben dar respuestas rápidas a situaciones imprevistas. 1.3 Conocimientos Generales en materia de soldadura. |
| 2 | Habilidades comunicativas. | 2.1 Establece comunicación directa de forma clara, precisa y concisa con el Jefe de Planta. 2.2 Presentan capacidad de escucha. 2.3 Presentan capacidad de comunicación oral, escrita y fluida. 2.4 Son capaces de transmitir su principal función a través de su alto nivel de comunicación hacia los compañeros de otras áreas. |
| 3 | Sentido de pertenencia | 3.1 Honestos. 3.2 Velan por el cumplimiento de las normas de trabajo. 3.3 Influyen sobre los demás por el cumplimiento de las normas y técnicas. |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | Disposición ante la autopreparación - capacitación. | 4.1 Presentan elevados niveles de habilidad y disposición ante posibles cursos de capacitación. 4.2 Manifiestan alto grado de preparación. |
| 5 | Buenas relaciones humanas | 5.1 Tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. 5.2 Conocer y aplicar las normas de relación formal. 5.3 Colaboran y cooperan con los miembros de su área de trabajo. 5.4 Valoran sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantienen una actitud abierta para aprender de los otros y actúan para desarrollar un ambiente de trabajo favorable. |
| 6 | Ética Profesional | 6.1 Capacidad mental y psicológica para recepcionar y elaborar sus tareas según sus funciones. 6.2 Actúan de acuerdo con los principios de la Revolución, conscientemente de acuerdo con la autoridad, los estándares, las necesidades y los objetivos de la empresa. |
| 7 | Capacidad para aprender | 7.1 Captan y asimilan con facilidad conceptos e informaciones. 7.2 Tienen una permanente actitud de aprendizaje. 7.3 El conocimiento que poseen agrega valor al trabajo. |
| 8 | Destrezas manual y automatizada | 8.1 Utiliza técnicas correspondientes a la hora de dilatación y contracción de los metales. 8.2 Capacidad de influencia, rapidez en la utilización de las técnicas y movimientos claves de la soldadura. |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 31. Tabla 24. Programa de Acción.

| Acciones: | Objetivo | Responsables | Participantes | Tiempo de Ejecución | |
|--|--|------------------------------------|---|---------------------|-------|
| | | | | Inicio | Final |
| Incorporar al banco de problemas de RETOMED, el envejecimiento de la fuerza laboral, como una más de sus debilidades y de gran incidencia en la misma. | Identificar por grupos etarios el personal, así como categorías e incidencias posibles | Directora del departamento de RRHH | Especialistas de la Dirección y de Recursos Humanos de la Empresa | Inmediato | |

| | | | | | |
|--|---|---|---|----------------|--------------|
| Analizar la situación en que se encuentran los trabajadores de 55 años y más los cuales en su mayoría plantean no tener relevos para el momento de su jubilación | Se deberá conocer cuáles son las características y necesidades específicas de esta fuerza laboral, qué adecuaciones o adaptaciones específicas del puesto de trabajo precisa y qué medidas deben ser puestas en marcha para garantizar condiciones de trabajo satisfactorias. | Especialista Principal del GGCH y Técnicos de la Empresa RETOMED. | Especialistas del GGCH y Grupo Técnico de la Empresa RETOMED. | Julio 2017 | Oct. 2017 |
| Realizar un levantamiento por especialidades, de los trabajadores con mayor destreza, para ejecutar la capacitación interna. | Definir fecha en que se realizará la acción y controlar su ejecución | Especialista Principal del GGCH | Especialistas de las diferentes Plantas. | Sep. 2017 | Oct. 2017 |
| Actualizar las demandas de fuerza de trabajo en función de las necesidades reales y capacitación de las mismas | Definir fecha en que se realizará la acción y controlar su ejecución | Especialista Principal del GGCH | Especialistas del GGCH y Grupo de Expertos de la Empresa RETOMED. | 1 de Nov. 2017 | 30/Dic. 2017 |
| Incorporación de los Programas de Preparación a la Jubilación, al Sistema de Capacitación de la Empresa | Definir fecha en que se realizará la acción y controlar su ejecución | Especialista Principal de la Dirección RRHH | Especialistas del GGCH | Oct. 2017 | Dic. 2017 |
| Conservar la salud de los trabajadores, específicamente los de edad avanzada, logrando que sus capacidades físicas y mentales no se deterioren | Entre los principales problemas a resolver está conservar la salud de los trabajadores, específicamente los de edad avanzada. | Especialista Principal del GGCH | Directora del Departamento de RRHH | Permanente | |

Fuente: Elaboración Propia.