

## Gestión de la edad y dimensión social en recursos humanos de empresa agroindustrial Francisco Rosales

The Social Dimension of Age Management in Human Resources at Agroindustrial Company Francisco Rosales

Gestão da idade e dimensão social nos recursos humanos de uma empresa agroindustrial Francisco Rosales

Yiana Gisel Kindelán Díaz, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8951-1047>

Marianela Bermejo Salmon, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6217-6480>

María de las Mercedes Ivonnet Munder, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0381-6414>

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

\*Autor para correspondencia: [ykindelan@uo.edu.cu](mailto:ykindelan@uo.edu.cu)

### RESUMEN

El trabajo aborda la gestión del envejecimiento laboral en la empresa agroindustrial Francisco Rosales desde la perspectiva de los recursos humanos, con el propósito de ofrecer una valoración integral que permita identificar y analizar las contradicciones presentes en distintos escenarios organizacionales. Para ello se emplearon métodos teóricos, empíricos y estadísticos, junto con técnicas como el análisis-síntesis, el histórico-lógico y el inductivo-deductivo, además de entrevistas y encuestas apoyadas en softwares especializados. Los resultados evidencian contradicciones de carácter social, económico, político y tecnológico que afectan la dimensión social de la gestión de la edad. Estas contradicciones se convierten en un punto de partida para comprender las limitaciones actuales y, al mismo tiempo, diseñar estrategias que favorezcan la preparación de los recursos humanos y la integración de enfoques científicos e innovadores. En conclusión, el estudio aporta un marco conceptual y práctico para potenciar la gestión del envejecimiento laboral y el desarrollo sostenible de la organización.

**Palabras clave:** Contradicciones sociales, contradicciones económicas, contradicciones políticas, contradicciones tecnológicas, gestión de edad y gestión de recursos humanos

### ABSTRACT

This study addresses the management of labor aging in the Francisco Rosales agroindustrial company from a human resources perspective, aiming to provide a comprehensive assessment that identifies and analyzes contradictions present in different organizational contexts. To achieve this, theoretical, empirical, and statistical methods were applied, along with techniques such as analysis-synthesis, historical-logical, and inductive-deductive approaches, as well as interviews and surveys supported by specialized software. The findings reveal contradictions of a social, economic, political, and technological nature that directly affect the social dimension of age management. These contradictions serve as a starting point for understanding current limitations while offering opportunities to design strategies that strengthen workforce preparation and integrate scientific and innovative approaches. In conclusion, the study provides a conceptual and practical framework to enhance the management of labor aging and promote the sustainable development of the organization.

**Keywords:** Social contradictions, economic contradictions, political contradictions, technological contradictions, age management, human resources management.

### RESUMO

Este estudo aborda a gestão do envelhecimento laboral na empresa agroindustrial Francisco Rosales sob a perspectiva dos recursos humanos, com o objetivo de oferecer uma avaliação abrangente que identifique e analise as contradições presentes em diferentes contextos organizacionais. Para isso, foram aplicados métodos teóricos, empíricos e estatísticos, juntamente com técnicas como análise-síntese, histórico-lógico e abordagem indutivo-dedutiva, além de entrevistas e questionários apoiados por softwares especializados. Os resultados revelam contradições de natureza social, econômica, política e tecnológica que afetam diretamente

a dimensão social da gestão da idade. Essas contradições constituem um ponto de partida para compreender as limitações atuais e, ao mesmo tempo, oferecem oportunidades para o desenho de estratégias que fortaleçam a preparação da força de trabalho e integrem enfoques científicos e inovadores. Em conclusão, o estudo fornece um marco conceitual e prático para aprimorar a gestão do envelhecimento laboral e promover o desenvolvimento sustentável da organização.

**Palavras-chave:** Contradições sociais, contradições econômicas, contradições políticas, contradições tecnológicas, gestão da idade e gestão de recursos humanos.

Recibido: 9/12/2025    Aprobado: 10/1/2026

## Introducción

En el contexto mundial actual, el envejecimiento demográfico constituye un desafío de creciente relevancia, al impactar directamente en la dinámica de los sistemas de salud, seguridad y asistencia social, en los presupuestos públicos y en la capacidad organizativa de las empresas. Al mismo tiempo, transforma la composición estructural de la fuerza laboral y condiciona el comportamiento de los mercados. Esta tendencia ejerce una influencia cada vez mayor sobre la gestión empresarial y, en particular, sobre la administración de los recursos humanos, al reflejarse en variables esenciales como la fecundidad, la mortalidad y las migraciones.

La revisión de la literatura especializada evidencia que, a medida que aumenta la edad mediana poblacional, se generan efectos directos sobre el grupo etario de la población activa: 15-64 años en los hombres y 15-59 en las mujeres (Albizu-Campos, 2020). Aunque no existe consenso respecto al momento en que puede considerarse que la fuerza laboral está envejecida, diversos autores como Albizu Campos (2019), Alcover (2021) y Kindelán (2021) sostienen que cuando la población trabajadora supera el rango de 40-45 años, puede afirmarse que se encuentra en proceso de envejecimiento. Este fenómeno plantea un reto significativo para la gestión de los recursos humanos en el ámbito empresarial.

Las tendencias demográficas trascienden la coyuntura económica y confirman la necesidad de gestionar la edad en el empleo como un ámbito prioritario. La gestión de la edad se concibe como la incorporación de factores vinculados a la edad en la organización del trabajo y en la distribución de las tareas, de manera que todas las personas, independientemente de su etapa vital, puedan alcanzar sus objetivos personales y contribuir al logro de los objetivos empresariales.

En diversos países europeos, como Finlandia, Italia, Polonia y España, se han implementado programas orientados a promover la empleabilidad de los trabajadores mayores. En América Latina, la CEPAL (2019) advierte que la población mayor de 60 años se duplicará en los próximos 25 años. Este escenario ha impulsado iniciativas internacionales y estudios que analizan el impacto del cambio demográfico en el empleo, subrayando la necesidad de fortalecer políticas de gestión de la edad y de envejecimiento activo en el ámbito laboral.

En Cuba, el envejecimiento poblacional avanza de manera acelerada: hacia 2030, el 31% de la población tendrá 60 años o más, y para 2050 esta cifra alcanzará el 38%, situando al país entre los más envejecidos del mundo (Vila y Brito, 2021). Este fenómeno, como señalan estos autores, resulta especialmente relevante por sus efectos directos en la gestión de los recursos humanos, al transformar la estructura de la fuerza laboral y generar nuevos retos para las organizaciones.

El problema de esta investigación se centra en la necesidad de implementar un proceso de gestión del envejecimiento laboral desde la perspectiva de los recursos humanos, que permita identificar y abordar de manera integral las contradicciones derivadas de este fenómeno en distintos escenarios organizacionales, específicamente en la Empresa Agroindustrial Francisco Rosales Benítez, Santiago de Cuba. La ausencia de procedimientos estructurados en esta entidad dificulta la valoración sistemática del impacto del envejecimiento en la fuerza laboral y limita la capacidad de las organizaciones para aplicar estrategias adaptativas que potencien la empleabilidad, la productividad y la cohesión social en un contexto cada vez más marcado por el cambio demográfico.

El objetivo del presente trabajo es facilitar una valoración integral del proceso de gestión del envejecimiento laboral desde la perspectiva de los recursos humanos, permitiendo identificar y abordar de manera sistemática las contradicciones que emergen en diversos escenarios organizacionales, específicamente en la Empresa Agroindustrial Francisco Rosales Benítez de Santiago de Cuba, en el período 2020-2025.

## **Metodología**

La investigación se desarrolla desde un paradigma crítico y se sustenta en el método dialéctico-materialista, rector del conocimiento científico sobre bases marxistas. Este enfoque permite articular dimensiones teóricas, metodológicas y prácticas en el análisis de la gestión del envejecimiento laboral desde la perspectiva de los recursos humanos. Se adopta una estrategia de carácter mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos, con el propósito de garantizar una valoración integral del fenómeno y ofrecer soluciones aplicables en distintos escenarios organizacionales.

En el plano teórico, se emplearon los métodos histórico-lógico, análisis-síntesis e inductivo-deductivo. El primero permitió examinar la evolución de la gestión de la edad y su integración con los recursos humanos, aportando elementos para perfeccionar la toma de decisiones. El análisis-síntesis se aplicó en la caracterización gnoseológica y en la revisión crítica de referentes teóricos nacionales e internacionales, lo que sustentó el diseño metodológico y la formulación de propuestas. Por su parte, el método inductivo-deductivo facilitó la interconexión de categorías y relaciones causales, tanto desde lo general a lo particular como en sentido inverso, asegurando coherencia en el diseño de la investigación.

En el plano empírico, se recurrió a la investigación documental, que permitió establecer las bases conceptuales y metodológicas de las propuestas. El universo de estudio estuvo conformado por 312 trabajadores de la entidad, de los cuales se seleccionó una muestra intencional de 15 participantes, incluyendo 3 directivos. Para la selección se definieron criterios de inclusión: pertenecer a la plantilla activa de la empresa, contar con una antigüedad mínima de cinco años en la organización, encontrarse en el rango de edad laboral considerado en proceso de envejecimiento (40 años o más) y manifestar disposición para participar en la investigación. Estas técnicas se complementaron con entrevistas a expertos en el tema, lo que posibilitó validar criterios y enriquecer el análisis desde diferentes perspectivas profesionales.

En el plano técnico, se utilizaron herramientas computacionales como el software profesional Decisión y SPSS v.22, que facilitaron la organización y procesamiento de la información obtenida. Sin embargo, el rigor estadístico aplicado fue limitado, dado que el propósito principal se centró en la identificación cualitativa de contradicciones y en la sistematización de percepciones, más que en la obtención de resultados cuantitativos exhaustivos. Este enfoque permitió mantener la coherencia metodológica y garantizar conclusiones válidas en relación con el fenómeno estudiado.

## **Resultados y discusión**

Se constituyen referentes teóricos para la comprensión del proceso de gestión de la edad desde los recursos humanos, así como de las contradicciones de carácter social, económico, político y tecnológico que emergen en un entorno laboral envejecido. Este análisis se vincula con la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, donde se reconoce que una de las principales transformaciones que sustentan la actualización del modelo está relacionada con el papel de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social. Su propósito es incrementar la eficiencia, la eficacia y la productividad en todas las esferas de la sociedad y sectores de la economía, materializado en la toma de decisiones y la evaluación de resultados sobre bases científicas, así como en la adopción de nuevos patrones de utilización de los factores productivos, modelos gerenciales y formas de organización de la producción (Benítez et al., 2020).

Este tema ha sido ampliamente abordado por diversos autores, quienes destacan su carácter regional y el impacto en América Latina y el Caribe, lo analizan en el marco de la actualización del modelo de desarrollo económico y social de Cuba, y reflexionan sobre los sistemas de ciencia, tecnología e innovación en el país, subrayando la necesaria integración de actores para el desarrollo (Bernadete y Paulo, 2019). Del examen de estos trabajos se desprende una coincidencia fundamental: la ciencia, la innovación y la tecnología son esenciales para impulsar el desarrollo socioeconómico, mejorar la competitividad y fomentar el crecimiento.

Sin embargo, los avances en la región continúan siendo insuficientes, especialmente en lo relativo a infraestructura científica y producción investigativa, lo que evidencia la necesidad de incrementar los estudios en esta materia (Cambero, 2018).

Asimismo, se identifican divergencias en los enfoques teórico-metodológicos, particularmente en la relación entre ciencia, innovación y tecnología, con énfasis en el papel de las políticas públicas para fomentar la innovación y atender el envejecimiento laboral en la gestión de los recursos humanos (Colectivo de autores, 2022). La ciencia, la tecnología, la innovación y el desarrollo social, concebidos desde un enfoque amplio, constituyen procesos sociales que integran factores psicológicos, sociales, económicos, políticos y culturales, todos ellos vinculados al ser humano y a su desarrollo como ente social, siempre condicionado por valores e intereses.

Diversos enfoques teóricos han centrado su atención en la gestión del envejecimiento laboral desde los recursos humanos, considerando el acelerado envejecimiento demográfico y sus múltiples implicaciones. A nivel internacional, autores como Remón García y Olivar de Julián (2014) y Iñiguez et al. (2018) han desarrollado modelos e instrumentos de buenas prácticas para la gestión de la edad en los recursos humanos, los cuales constituyen referentes valiosos para el diseño de un instrumento propio ajustado a la realidad cubana.

En el caso de Cuba, investigadores como Albizu-Campos (2019) y Vila (2020) han estudiado el envejecimiento demográfico y su incidencia en los recursos humanos y en el mercado laboral, especialmente desde la perspectiva de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, tanto a nivel local como en sectores específicos de la producción. Estos aportes resultan fundamentales para comprender el tratamiento que se le ha dado al tema en el país.

La gestión de la edad desde los recursos humanos en Cuba: Empresa Agroindustrial Francisco Rosales Benítez de Santiago de Cuba.

Cuba atraviesa una transición demográfica avanzada en el contexto de América Latina. El sostenido descenso de la fecundidad ha provocado importantes cambios en la estructura por edades de la población, dando lugar a un acelerado proceso de envejecimiento que se ha convertido en uno de los principales retos demográficos, económicos y sociales del país.

Según estudios, la Población Económicamente Activa (PEA) nacional decreció en 2023 en 320 800 personas con respecto al año 2020. Del total de ocupados, el 49,9 % se encuentra en el rango de 40-59 años y el 9,97 % tiene 60 años o más. El progresivo envejecimiento poblacional, que alcanzó el 24,4 % en 2023, unido a las bajas tasas de natalidad (-2,1 por cada 1000 habitantes), según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información [ONEI] (2023), repercute directamente en la reducción del número de personas en edad laboral y en el desplazamiento de la población ocupada hacia intervalos de mayor edad, con el consiguiente incremento de la proporción de trabajadores envejecidos (Ivonet y Fariñas, 2021).

Santiago de Cuba refleja esta misma tendencia. La PEA del territorio decreció en 2022 en 13 282 personas respecto a 2020. Del total de ocupados, el 46,4 % se encuentra entre los 40-59 años y el 15,2 % tiene 60 años o más, lo que impacta en diversas ramas y sectores de la economía (ONEI, 2023).

En la Empresa Agroindustrial Francisco Rosales Benítez de Santiago de Cuba, al cierre de 2022, el 45,16 % de la plantilla correspondía a mujeres y el 54,84 % a hombres. El análisis por edades evidenció que la mayor proporción de trabajadores se ubica en los rangos de 45-54 y 55-64 años, lo que permite inferir que el 51,62 % de la fuerza laboral está envejecida.

En correspondencia con investigaciones previas y con el diagnóstico realizado en la entidad, se constató la problemática descrita: una menor incorporación de jóvenes al sector y un predominio de trabajadores próximos a la jubilación, en contraste con la escasa presencia de empleados menores de 35 años. Esta situación puede afectar la productividad y, por tanto, no puede ser ignorada por la organización, que deberá enfrentarla mediante estrategias de gestión adecuadas.

De lo antes expuesto se puede inferir que, en la actualidad, la gestión empresarial, y con ella la gestión

de los recursos humanos, enfrenta diversos dilemas que condicionan su capacidad de adaptación a los cambios demográficos. El envejecimiento de los empleados y su jubilación implican un riesgo directo para la productividad y la capacidad organizacional, derivado del denominado “riesgo demográfico”. Se genera además un círculo vicioso entre envejecimiento y mercado laboral, expresado en la insuficiente capacidad de generar demanda que absorba plenamente la oferta de trabajadores.

Las soluciones propuestas para enfrentar la problemática no siempre responden al contexto específico, lo que provoca una escasa concordancia entre las medidas y las realidades organizacionales. En este sentido, el aumento de la edad de jubilación y el establecimiento de incentivos tanto para las empresas como para los trabajadores deben estar alineados, de modo que se potencien los beneficios de esta medida y se eviten contradicciones. A ello se suman los gastos económicos y sociales asociados a una población más envejecida, que requieren ser gestionados con visión estratégica. El envejecimiento demográfico no necesariamente constituye un fenómeno negativo, pero resulta complejo establecer un estereotipo general de los adultos mayores, dada la diversidad de trayectorias vitales y las consecuencias diferenciadas que surgen del cambio demográfico y de las prácticas organizacionales en la gestión de personas.

La existencia de estas contradicciones sitúa al sector empresarial cubano, y en particular al sector azucarero, ante la necesidad de asumir estrategias que permitan atender esta situación. Dichas estrategias deben inducir a innovar en las prácticas de gestión empresarial, especialmente en lo relativo a la administración de recursos humanos envejecidos, en correspondencia con los cambios organizacionales de carácter tecnológico, cultural y de gestión de procesos. La gestión de la edad debe constituirse en una práctica innovadora, que parta de la identificación y tratamiento de las tipologías de contradicciones presentes en el escenario laboral.

Entre ellas destacan las de carácter social, que impactan tanto a los trabajadores como a la empresa. Se desarrollan tensiones entre las expectativas de los trabajadores mayores y las dinámicas del mercado laboral. En el período 2024-2032, en la empresa deberán jubilarse 103 trabajadores, de los cuales el 50 % manifiesta preocupación por la falta de relevo seguro. Aunque existe la posibilidad de reincorporación tras la jubilación, para el 63 % esta medida no resuelve la problemática, y un 23 % desearía reincorporarse en otra actividad que les genere ingresos con mayor comodidad. Sin embargo, el mercado laboral estatal no ofrece alternativas suficientes.

Aunque se promueve el envejecimiento activo, la empresa no ha implementado estrategias efectivas para mejorar las condiciones laborales de los empleados mayores, lo que genera insatisfacción y disminuye la calidad de vida laboral. En cuanto a la formación y el desarrollo, la capacitación se ha centrado tradicionalmente en los jóvenes, expandiéndose luego hacia los adultos, pero aún no responde adecuadamente a las nuevas demandas de los mayores. Ni el volumen de la oferta ni los contenidos se ajustan a sus intereses.

La empresa debe continuar formando a los trabajadores mayores, no solo para mantener su empleabilidad, sino también para que contribuyan a la formación de los jóvenes mediante métodos científicos y la transmisión de experiencias acumuladas. Persisten además estereotipos asociados a la vejez, como la supuesta disminución de habilidades o la falta de adaptabilidad, que pueden derivar en discriminación laboral. A pesar de que la empresa realiza acciones de trabajo en equipo e intercambios intergeneracionales, aún es necesario profundizar en la eliminación de estos prejuicios y demostrar que los adultos mayores aportan experiencias únicas que enriquecen la diversidad generacional y potencian la innovación.

Las nuevas regulaciones en Cuba permiten la reincorporación de jubilados, lo cual ha beneficiado a la empresa al aprovechar la experiencia y destreza de estos trabajadores. Sin embargo, preocupa la escasa incorporación de jóvenes para cubrir las plazas, dado que solo el 18 % de la fuerza laboral pertenece a este grupo etario. No se trata únicamente de atender a las personas en edad de jubilación, sino de diseñar acciones que abarquen a todos los grupos etarios, garantizando el relevo y el desarrollo de técnicos y profesionales. Es fundamental evitar la pérdida de conocimientos técnicos y experiencias, asegurando su transferencia a las nuevas generaciones.

Los adultos mayores pueden prolongar su vida laboral, lo cual resulta esencial no solo para suplir la falta de fuerza de trabajo, sino también para mejorar su calidad de vida. Promover su participación activa en el ámbito laboral implica reconocerlos como portadores de saberes estratégicos y como agentes de cohesión



social dentro de las organizaciones. La gestión de la edad, concebida como práctica innovadora, debe integrar políticas de formación continua, estrategias de integración intergeneracional y mecanismos de reincorporación laboral, todo ello en correspondencia con los cambios demográficos y organizacionales que enfrenta el sector empresarial cubano.

Las empresas cubanas, y en particular las del sector azucarero, enfrentan múltiples contradicciones en el orden económico que requieren de un enfoque cuidadoso y estratégico. Estas contradicciones se manifiestan en la tensión entre la necesidad de optimizar recursos y la obligación de preservar el capital humano experimentado, lo que condiciona directamente la sostenibilidad de la productividad y la competitividad organizacional.

Una primera contradicción se relaciona con el costo contra valor. La reducción de plantillas, especialmente a través de procesos de jubilación de trabajadores con salarios más altos, puede parecer una medida de ahorro inmediato. Sin embargo, esta práctica conlleva la pérdida de experiencia, conocimiento acumulado y capacidad para la solución de problemas, elementos que constituyen activos intangibles esenciales para el éxito empresarial. La empresa, aunque no se encuentra en condiciones de prescindir de estos trabajadores, debe reconocer que esta contradicción representa un desafío económico de gran relevancia y, por tanto, requiere alternativas que permitan equilibrar la eficiencia financiera con la preservación del talento joven.

Otra contradicción se evidencia en la relación productividad contra jubilación. La organización reconoce que los adultos mayores que aún laboran continúan siendo productivos y aportando significativamente gracias a sus habilidades y experiencias, que no deben subestimarse. No obstante, resulta imprescindible equilibrar este aporte con la calidad de vida de los trabajadores, dado que la jubilación constituye un derecho adquirido. En este sentido, la empresa debe diseñar mecanismos que permitan retener el talento joven, ya sea mediante programas de reincorporación, contratos flexibles o incentivos que valoren la experiencia como un recurso estratégico.

Un tercer aspecto se vincula con la necesidad de planificar dentro de la política presupuestaria de la empresa fondos específicos para programas orientados a la gestión de la edad. Estos programas deberían incluir planes de relevo y sucesión, acciones de salud y bienestar generacional, intervenciones para la mejora de competencias, formación continua y dotación de equipos adecuados. Actualmente, la empresa carece de programas estructurados dentro de su estrategia organizacional orientados a la gestión de la edad, limitándose a acciones aisladas de atención al trabajador, con recursos escasos. Esta situación confirma el imperativo de avanzar hacia un desarrollo coherente de programas integrales de gestión de la edad, ajustados a las características de su población laboral.

En el sector azucarero cubano, y particularmente en Santiago de Cuba, se ha trabajado en el rescate y valoración del talento joven, sin el cual no sería posible garantizar el funcionamiento y desarrollo de la producción azucarera. Este sector se caracteriza por un fuerte arraigo cultural y por la transmisión intergeneracional de saberes vinculados a la producción, lo que refuerza la importancia de preservar la experiencia acumulada. Sin embargo, se hace necesario avanzar hacia la mejora de la calidad de vida laboral de estos trabajadores, integrando políticas que reconozcan su aporte y que, al mismo tiempo, aseguren el relevo generacional.

Las contradicciones económicas derivadas del envejecimiento laboral obligan a las empresas a replantear sus estrategias de gestión. No se trata únicamente de atender los costos inmediatos, sino de comprender que la experiencia de los trabajadores mayores constituye un valor estratégico que debe ser protegido y aprovechado. La gestión de la edad, concebida como parte integral de la política empresarial, debe orientarse a garantizar la sostenibilidad económica, la productividad y la cohesión social, en un contexto marcado por el cambio demográfico y la necesidad de innovar en las prácticas organizacionales.

En el ámbito político se presentan diversas contradicciones que inciden directamente en la gestión empresarial y, de manera particular, en la gestión de los recursos humanos. Una de las más relevantes se relaciona con las políticas de empleo y de envejecimiento activo, que buscan promover la inclusión laboral de los trabajadores mayores y su reincorporación al mercado de trabajo. Sin embargo, las condiciones laborales reales no siempre resultan favorables, generándose un desajuste entre las políticas públicas y la dinámica del mercado. El sector azucarero, y específicamente la empresa objeto de estudio, no escapan a esta problemática, pues las reformas impulsadas en el país aún no logran traducirse en mejoras sustantivas para los trabajadores de mayor edad.

Asimismo, se observa una contradicción vinculada a la afectación del mercado laboral. Se produce tensión entre los sistemas de protección social y el mercado de trabajo: por un lado, se prolonga el período de cobro de las pensiones, mientras que, por otro, disminuye la población en edad de trabajar. A ello se suma la entrada cada vez más tardía de los jóvenes al mercado laboral, lo que genera un desequilibrio entre el número de pensionados y el número de cotizantes. Esta situación dificulta que la fuerza productiva pueda sostener financieramente a los jubilados, obligando a implementar políticas que retrasen la edad de jubilación y que, al mismo tiempo, promuevan la reincorporación de los adultos mayores.

No obstante, estas medidas no encuentran una respuesta integral en el sector empresarial, donde aún persisten vacíos en la implementación de acciones concretas. Se hace necesario, por tanto, establecer estrategias de gestión de recursos humanos que atiendan estas problemáticas de manera estructurada, integrando programas de formación, políticas de retención del talento joven y mecanismos de integración intergeneracional. En el caso del sector azucarero, estas contradicciones se suman a otras dificultades históricas, lo que evidencia que la problemática política no puede analizarse de manera aislada, sino en estrecha relación con los factores económicos, sociales y tecnológicos que condicionan su desarrollo.

Las contradicciones políticas derivadas del envejecimiento laboral ponen de manifiesto la necesidad de articular políticas públicas coherentes con las realidades del mercado y de las empresas. La gestión de la edad debe ser concebida como un eje transversal en las estrategias de empleo, capaz de garantizar la sostenibilidad del sistema de protección social, la productividad empresarial y la cohesión social. Solo mediante la integración de políticas inclusivas, programas de envejecimiento activo y acciones de gestión innovadora será posible enfrentar los retos que impone el cambio demográfico en el sector azucarero cubano.

Existen también contradicciones de tipo tecnológicas. Al analizar este aspecto, se puede señalar que la centralización en las decisiones de inversión y el uso de los recursos financieros, junto al bloqueo económico y financiero impuesto a Cuba por Estados Unidos, han limitado el acceso a tecnologías de punta en el sector azucarero. Como resultado, este sector muestra hoy un franco deterioro, expresado en diversas problemáticas de carácter tecnológico que afectan su desarrollo y sostenibilidad.

En primer lugar, existe una marcada disponibilidad de equipamiento obsoleto y deficiencias en el estado técnico de las maquinarias, debido a las dificultades en el suministro y recambio de piezas de repuesto. A ello se suma la muy baja automatización en los procesos de producción de azúcar y sus derivados, así como el uso inadecuado o deficiente de la tecnología informática y las limitaciones de conectividad, lo que restringe la eficiencia y competitividad del sector.

Otro aspecto crítico es la gestión de riesgos asociados a peligros tecnológicos y vulnerabilidades medioambientales derivadas de las producciones, tales como la contaminación del aire, los efectos por ruidos, los desechos de los procesos industriales y los derrames de combustible. Estas problemáticas requieren estrategias de prevención y mitigación que garanticen un desarrollo sostenible.

Se evidencia entonces la necesidad de preparar a los recursos humanos de los diferentes grupos etarios para asumir nuevas tecnologías. El aprovechamiento del conocimiento intergeneracional se convierte en un factor clave para favorecer la modernización y el desarrollo del sector azucarero, asegurando que las transformaciones tecnológicas se acompañen de una adecuada capacitación y adaptación de la fuerza laboral.

La valoración de los contenidos expuestos sobre el sector azucarero en Cuba permite reconocer un diagnóstico crítico y multifactorial. Se evidencia que las restricciones externas —como el bloqueo económico y financiero— han limitado el acceso a tecnologías de punta, lo que ha derivado en un marcado deterioro del sector. Este contexto se traduce en la persistencia de equipamiento obsoleto, baja automatización y dificultades en la conectividad, factores que reducen la eficiencia productiva y la competitividad internacional.

Además, la problemática tecnológica se vincula directamente con riesgos medioambientales y de seguridad, pues la falta de modernización incrementa la vulnerabilidad frente a contaminaciones, desechos industriales y derrames de combustible. Esto pone de relieve la necesidad de una gestión de riesgos más integral, que contemple tanto la sostenibilidad ambiental como la seguridad laboral y comunitaria.

Finalmente, se destaca la relevancia del capital humano como eje estratégico para la recuperación del sector azucarero. La preparación de los trabajadores de diferentes grupos etarios, a través de procesos de capacitación continua y la transferencia intergeneracional de conocimientos, constituye un requisito esencial para la adecuada asimilación de nuevas tecnologías. En este sentido, el sector enfrenta un panorama complejo marcado por limitaciones externas, obsolescencia tecnológica y desafíos ambientales; sin embargo, también se abren oportunidades de transformación si se apuesta de manera decidida por la innovación, la gestión integral de riesgos y el fortalecimiento de las competencias del recurso humano, factores que permitirían impulsar un desarrollo sostenible y competitivo.

## CONCLUSIONES

El estudio de los fundamentos teóricos sobre la gestión empresarial en sus procesos clave y su integración con la gestión de la edad desde los recursos humanos revela una problemática que las organizaciones deben atender de manera prioritaria en el contexto actual. La gestión de los recursos humanos se reafirma como un componente estratégico para el desarrollo y la competitividad, y su articulación con el fenómeno del envejecimiento laboral constituye un reto ineludible para garantizar la sostenibilidad organizacional.

La identificación de contradicciones de carácter social, económicas, políticas y tecnológicas pone de manifiesto la incidencia del envejecimiento demográfico en el desarrollo de la sociedad, los territorios y las empresas. Dichas contradicciones reflejan tensiones entre las políticas públicas y las realidades del mercado laboral, entre la necesidad de preservar el talento joven y las limitaciones económicas, así como entre la urgencia de modernizar los procesos productivos y las restricciones tecnológicas existentes.

Estas problemáticas justifican la necesidad de diseñar un procedimiento metodológico para la gestión de la edad desde los recursos humanos, sustentado en técnicas innovadoras que integren ciencia, tecnología e innovación. Dicho procedimiento debe orientarse a atenuar los efectos negativos del envejecimiento laboral, promover la inclusión y la integración intergeneracional, garantizar la transferencia de conocimientos y fortalecer la productividad en escenarios organizacionales diversos.

Es por ello que la gestión de la edad no puede concebirse como un proceso aislado, sino como una práctica estratégica que articule dimensiones sociales, económicas, políticas y tecnológicas. Solo mediante un enfoque integral será posible transformar el envejecimiento laboral en una oportunidad para el desarrollo organizacional, la cohesión social y la competitividad en el contexto cubano y latinoamericano.

## Referencias bibliográficas

- Albizu-Campos Espiñeira, J. C. (2019). Cuba. Envejecimiento, recursos laborales y bono demográfico. *Novedades en Población*, (30), 46–63. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-40782019000200046&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-40782019000200046&script=sci_arttext)
- Albizu-Campos Espiñeira, J. C. (2020). Cuba. Una mirada a la población económicamente activa. *Novedades en Población*, 16(32). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-40782020000200132&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-40782020000200132&script=sci_arttext)
- Alcover, C. M. (2019). Cómo afrontar el desafío de la gestión de recursos humanos de los trabajadores mayores: Un modelo integrado basado en la evidencia. *Revista de Trabajo y Seguridad Social, CEF*, (437–438), 203–234. <https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/1252>
- Benítez, I., Naranjo, W., & Garzón, G. (2020). Dinámica demográfica de la provincia Santiago de Cuba: Un reto para el desarrollo territorial. *Novedades en Población*, 16(31), 1–17. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-40782020000100001&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-40782020000100001&script=sci_arttext&tlng=en)
- Bernadete, C., & Paulo, V. (2019). Economía plateada: Estrategias organizacionales para lidiar con el envejecimiento de los profesionales en el trabajo en el escenario brasileño. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/cccs/2019/06/economia-plateada.html>
- Camero, S. (2018). Gestión de la edad en las ENL en Extremadura: La “huella generacional”. *Comunitaria: Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, (16), 166–170. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6925811>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). Los avances de la implementación del Consenso de Montevideo sobre población y desarrollo en el tema de envejecimiento, protección social y desafíos socioeconómicos. <https://www.repositorio.cepal.org>



Colectivo de autores. (2022). Envejecimiento saludable en Cuba (Cintra Cala, D., & Fernández Seco, A. E., coords.). Editorial Ciencias Médicas. <http://www.bvscuba.sld.cu/libro/envejecimiento-saludable-en-cuba>  
Iñiguez Berrozpe, T., Marcaletti, F., & Garavaglia, E. (2018). Hacia un entorno laboral saludable e inclusivo. Gestión del envejecimiento en el trabajo a través del Quality of Ageing at Work (QAW-q). 2013-570X. [https://repositori.urv.cat/estatic/RP0061/ca\\_RP2196.html](https://repositori.urv.cat/estatic/RP0061/ca_RP2196.html)

Ivonet Munder, M. M., & Fariñas Vargas, M. (2021). Envejecimiento demográfico en el municipio Santiago de Cuba. Novedades en Población, 17(34). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-40782021000200279&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-40782021000200279&script=sci_arttext)

Kindelán Díaz, Y. (2021). La gestión de la edad: Un desafío para las empresas en Cuba. Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 326–343. <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/download/5195/4705>

Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI). (2023). Encuesta nacional de ocupación, 2022: Informe de resultados.

Oviedo, S., Pillacela, P., Caisaguano, J., & González, M. (2024). Impacto de la tecnología en el mercado laboral: Avances, desafíos y oportunidades. Revista Científica Multidisciplinaria, 5(10), 123–140. <https://doi.org/10.56519/ntdtp439>

Remón García, & Olivar de Julián. (2014). Guía de la edad: Buenas prácticas en materia de prevención de riesgos laborales. Conferencia de Empresarios de Navarra. <http://goo.gl/OTgVgN>

Vila Pérez, O. L. (2020). Sistema de medidas para contribuir al incremento de la población económicamente activa en el sector de la industria azucarera de Cienfuegos. Universidad y Sociedad, 12(1), 8–16. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100008&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100008&script=sci_arttext)

Vila Pérez, O. L., & Brito Brito, A. (2021). Sistema de acciones para contribuir al incremento de la fuerza laboral activa en el sector construcción en Cienfuegos. Revista Científica, Cultura, Comunicación y Desarrollo, 6(1), 41–49. <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/276>

**Declaración de conflicto de intereses:** Las autoras declaran no tener conflictos de interés.

**Declaración de contribución de los autores/as utilizando la Taxonomía CRediT:**

Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses entre ellas ni con otros autores.

Contribución de autoría Yiana Gisel Kindelán Díaz: Contribuyó con el diseño de investigación, la búsqueda, revisión y selección bibliográfica, análisis y procesamiento de la información, interpretación de los resultados y redacción del artículo. Marianela Bermejo Salmon: Contribuyó la revisión del cumplimiento de las normas de redacción y análisis e interpretación de los resultados. María de las Mercedes Ivonet Munder: Contribuyó con la revisión bibliográfica, el cumplimiento de las normas de redacción, análisis e interpretación de los resultados y redacción del artículo.

**Declaración de aprobación por el Comité de Ética:** Las autoras declaran que la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la institución responsable, en tanto la misma implicó a seres humanos

**Declaración de originalidad del manuscrito:** Las autoras confirman que este texto no ha sido publicado con anterioridad, ni ha sido enviado a otra revista para su publicación.