

## RETENCIÓN LABORAL EN ÉPOCA AVANZADA DE TECNOLOGÍA DIGITAL Y CAMBIO CLIMÁTICO EXTREMO

### JOB RETENTION IN AN ADVANCED ERA OF DIGITAL TECHNOLOGY AND EXTREME CLIMATE CHANGE

Armando Cuesta Santos<sup>I</sup>  <https://orcid.org/0000-0001-6389-9453>

<sup>I</sup>Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría” (CUJAE), La Habana, Cuba.

✉ [armandocuestasantos@gmail.com](mailto:armandocuestasantos@gmail.com)

\*Autor para dirigir correspondencia: [armandocuestasantos@gmail.com](mailto:armandocuestasantos@gmail.com)

Clasificación JEL: J24, M12, M54

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14918523>

*Recibido: 20/11/2024*

*Aceptado: 15/02/2025*

#### Resumen

El objetivo principal de este artículo es ofrecer fundamentos teóricos y metodológicos para contribuir, en el contexto actual de la “era digital”, al mantenimiento o aumento de la retención laboral de las personas que trabajan, insertada en su dinámica de “atracción, retención y desarrollo”, desde la perspectiva sistémica de la Gestión de Recursos Humanos, con énfasis en sus procesos clave de formación (*reskilling* y *upskilling* y atención al talento *sénior*), condiciones de trabajo (seguridad y salud en el trabajo), los diseños de perfiles de cargo por competencias, la evaluación de puestos y la compensación laboral, en su asociación con el sentido de compromiso. Los métodos son el análisis documental y observación participante sobre entidades laborales. Como resultado se ofrecen las concepciones y conexiones técnico organizativas relativas a esos procesos en aras de mitigar la fluctuación laboral.

**Palabras clave:** retención laboral, era digital, gestión de recursos humanos

## Abstract

The main objective of this article is to offer theoretical and methodological foundations to contribute, in the current context of the “digital age”, to the maintenance or increase of job retention of working people, inserted in their dynamics of “attraction, retention and development”, from the systemic perspective of Human Resources Management, with emphasis on its key training processes (reskilling and upskilling and attention to senior talent), working conditions (safety and health at work), the designs of profiles of charge for competencies, job evaluation and labor compensation, in their association with the sense of commitment. The methods are documentary analysis and participant observation on labor entities. As a result, the concepts and technical-organizational connections related to these processes are offered in order to mitigate labor fluctuation.

**Keywords:** job retention, digital era, human resources management.

## Introducción

La retención laboral de las personas que trabajan se ha convertido en una necesidad agudizada y urgente para las organizaciones laborales de esta contemporaneidad, contextualizada en los últimos años por esta “era digital”, de las incidencias del cambio climático extremo, del post-COVID-19, de los conflictos armados, de las migraciones, de confrontaciones geoeconómicas y proteccionismo, de polarización social y de desinformación, como la caracterizaran el Foro Económico Mundial (WEF) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 2025 y 2024 respectivamente.<sup>1-3</sup> Y se agudiza aún más la necesidad de esta retención laboral, por el avance exponencial de la tecnología, imponiendo a las empresas la recurrencia a la “digitalización”, en particular de la digitalización de sus procesos de trabajo, junto al auge de la inteligencia artificial (IA) generativa,<sup>4,5</sup> exigiendo de las personas que trabajan competencias laborales acordes a ese avance tecnológico y el cambio climático.<sup>6-8</sup>

Para la gestión pública y empresarial cubana, la referida contextualización posee validez en su influencia sobre la retención, junto a las secuelas que ha introducido el bloqueo económico, comercial y financiero del gobierno de EE.UU. al país por más de 60 años y las insuficiencias propias en la gestión organizacional reconocidas.<sup>9</sup> En la actualidad las empresas cubanas deben poseer, para hacer sostenible esa “retención” laboral, un sistema de Gestión de Recursos Humanos (GRH) con sus procesos clave bien conectados, y así se ha planteado para la actividad empresarial cubana desde 2007, al enfatizarse en la continuidad del “Perfeccionamiento empresarial cubano” en sus normas jurídicas específicas de la Oficina de Normalización Cubana (2007), el Consejo de Estado (2007) y el Consejo de Ministros (2007), que en sus respectivas actualizaciones han mantenido la necesidad de un sistema de GRH.<sup>10-12</sup>

Pero solo retener a las personas que trabajan, reducir al mínimo la fluctuación o el traslado laboral, evitando pérdida de buen desempeño o de productividad del trabajo, de competencias y de experiencia de los trabajadores, no basta hoy; la “retención” hay que comprenderla en su dinámica, en el proceso sistémico de “*atracción, retención y desarrollo*” de las personas que trabajan, y apreciarla –lo cual es imprescindible-- desde una perspectiva de “mejora continua” y conjuntamente, desde una perspectiva –

# RETENCIÓN LABORAL EN ÉPOCA AVANZADA DE TECNOLOGÍA DIGITAL Y CAMBIO CLIMÁTICO EXTREMO

---

se insiste-- sistémica de Gestión del Talento Humano o Gestión de Recursos Humanos o Gestión del Capital Humano.

Comprendidos hoy entre los procesos clave que configuran determinado sistema de GRH, destacan por su gran influencia en lograr la retención de las personas que trabajan –percibidas en su dinámica de “*atracción, retención y desarrollo*”--, la formación, las condiciones de trabajo, los diseños de perfiles de cargo por competencias, la evaluación de puestos y la compensación laboral –en su nexos con el sentido de compromiso--, aunque todos sus procesos clave,<sup>13-16</sup> en sus conexiones o interacciones, son necesarios.

Constituye objetivo principal de este trabajo, ofrecer fundamentos teóricos y metodológicos para contribuir al mantenimiento o aumento de la retención laboral de las personas que trabajan en las organizaciones laborales, insertada en su dinámica de “*atracción, retención y desarrollo*”, desde la perspectiva en sistema de la Gestión de Recursos Humanos, con énfasis en los procesos clave de GRH relativos a la formación (*reskilling* y *upskilling* y atención al talento *sénior*), condiciones de trabajo (enfaticando la seguridad y salud en el trabajo), los diseños de perfiles de cargo por competencias laborales, la evaluación de puestos (discriminando complejidad) y la compensación laboral, en su nexos con el sentido de compromiso.

## Materiales y métodos

El objeto de estudio han sido las organizaciones laborales cubanas, y con particular relevancia empresas estatales cubanas. El método del análisis documental utilizado, abarcando tanto literatura científica extranjera como nacional, posibilitó la contextualización actual en esta época de la “era digital”, con su avance de la tecnología digital y el cambio climático extremo, sobre el tema de la retención laboral, así como los fundamentos teóricos y metodológicos que se expresan, avalados estos últimos por el método de la observación participante, cuyas evidencias fueron reportadas (mediante tesis y artículos refrendados) por un conjunto de doctorandos y máster en ciencia egresados, cuyas temáticas comprendieron el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos, y que fueron tutelados todos por el autor.<sup>17-28</sup>

El conjunto de empresas cubanas que fueron objeto de estudio, bien se refleja en las tesis y artículos de esos egresados que se referencian aquí. En sus tesis y artículos se trataron como hecho común, el sistema de GRH que se asumiera, principalmente el desarrollado por el investigador Alfredo Morales (2006)<sup>28</sup> y que diera lugar al modelo de gestión de capital humano que se refrendara por las normas cubanas (NC) 3000-3002: 2007. Y en esas investigaciones se estudiaron los procesos clave relativos a la formación, las condiciones de trabajo (implicando la seguridad y salud en el trabajo), la determinación de competencias laborales, los diseños de perfiles de cargo por competencias y la compensación laboral: todos ellos en alguna medida vinculados con la retención del personal trabajador, destacando la imprescindible funcionalidad sistémica del modelo de GRH cubano expreso en la citada NC.

## Resultados y discusión

Reconociendo las turbulencias y desastres del mundo, que requiere soluciones rápidas, prácticas y dinámicas y solicitando cooperación y solidaridad eliminando muros y situando puentes poniendo en el

## RETENCIÓN LABORAL EN ÉPOCA AVANZADA DE TECNOLOGÍA DIGITAL Y CAMBIO CLIMÁTICO EXTREMO

---

centro a los seres humanos (el pueblo), y destacando la trascendencia estratégica de la economía digital, en aras de la era post-COVID-19, en el *Foro Económico Mundial de 2022*, expresaba Xi Jinping:

*“Los países del mundo deben defender el verdadero multilateralismo y persistir en la eliminación de barreras en vez del levantamiento de muros, en la apertura en lugar del encerramiento, y en la integración en vez de la desvinculación, para promover la construcción de una economía abierta. Hemos de orientar la reforma del sistema de gobernanza global con apego a los principios de equidad y justicia, defender el sistema multilateral de comercio centrado en la OMC, así como elaborar, a base de plenas consultas, reglas efectivas y generalmente aceptables para la inteligencia artificial y la economía digital, entre otras, con miras a crear un entorno abierto, equitativo y no discriminatorio para la innovación científico-tecnológica”.*<sup>29</sup>

La falta de la solidaridad y la cooperación, con la imposición de muros, es una de las principales causales de la emigración laboral mundial. La emigración o la movilidad de la fuerza de trabajo, en particular la de alta calificación, está muy relacionada con el nivel de estimación que se otorga a esos puestos o cargos de trabajo en los lugares adónde se emigra. Lo antes planteado se halla avalado por una encuesta conjunta realizada por la *Boston Consulting Group* (BCG) y la *Network*<sup>30</sup> en la cual recibieron más de 200 000 respuestas de 189 países. En esa encuesta se reveló que el 64 % de esa fuerza de trabajo (talento) se movería hacia otros países pretendiendo tal estimación en aras de sus metas profesionales. Y en esa encuesta se destacan especialmente los trabajadores jóvenes de alta calificación de América Latina.

“¿Por qué partir a otro país? Justamente, el informe determinó que la primera motivación de las personas para cambiarse de territorio es el desarrollo personal y la posibilidad de crecer en ese ámbito”<sup>31p.11</sup> – expresó Jean Michel Caye, Gerente de la BCG, durante el 15° Congreso Mundial sobre Recursos Humanos celebrado en 2014, y precisamente aludiendo al reporte de esa encuesta mundial de 2014. Y es criterio de este autor (A.C.) que la solución a esa tendencia migratoria, que en la actualidad se ha hecho mucho mayor, requerirá de una política global y de quitar muros, pero sin dudas esa estimación del trabajo, en búsqueda de comprometimiento del trabajador, es de importancia notable para mitigarlo o reducirlo. En el referido Congreso Mundial, Jeffrey Pfeffer, destacó:

*“...las organizaciones han fallado hasta ahora al interesarse solo en la eficiencia y rentabilidad, entre otros factores económicos. Llegó el momento de centrarse en los individuos y preocuparse de su bienestar para que los colaboradores se sientan nuevamente comprometidos”.*<sup>32, p. 14</sup>

En similar sentido, al plantear “centrarse en los individuos” y considerar que “las personas son lo primero” se está pronunciando el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su “Informe sobre Desarrollo Humano”, donde destaca la necesidad de sostener el progreso humano: mediante la reducción de vulnerabilidades y la construcción de resiliencia en la gente, donde el sentido de compromiso con la gente y el accionar colectivo es componente relevante.<sup>33</sup> Y en su reclamo más reciente, el PNUD (2024)<sup>3</sup> pide “salir del estancamiento” y “reimaginar la cooperación en un mundo polarizado”: traza un camino a seguir e invita a una conversación sobre la reimaginación de la cooperación, pretendiendo puentes y no muros.

Este autor ha comprendido bien que lograr alto compromiso en los trabajadores con su organización laboral, o alto sentido de pertenencia, ha de convertirse en resultado fundamental de la Gestión de Recursos Humanos, y es un antídoto muy importante para la fluctuación laboral; ese sentimiento de compromiso alcanzado por todo el accionar de la GRH es elemento fundamental de la retención laboral

## RETENCIÓN LABORAL EN ÉPOCA AVANZADA DE TECNOLOGÍA DIGITAL Y CAMBIO CLIMÁTICO EXTREMO

---

en estos tiempos, y así lo ha argumentado en su labor investigativa, llegando a proponer tecnologías para ello <sup>(13, 34)</sup>.

En las *Normas Cubanas (NC) 3001: 2007-Requisitos*,<sup>15,28</sup> derivadas de la investigación de Alfredo Morales expresa en su tesis doctoral, --y que llegamos a practicar en no pocas empresas cubanas donde bien se reflejaba a la “retención” en su dinámica antes aludida--, se expresaba en su Introducción:

“El logro de los requisitos permitirá a las organizaciones, atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos”—subrayado del autor, A.C.<sup>35</sup> p.134, 15, 28

Y el componente “desarrollar” de la dinámica en la que se advirtió apreciar la “retención”, tiene su base esencial en el proceso clave del sistema de GRH que es la formación. Para los tiempos actuales, de altísimo desarrollo de la tecnología digital y la situación caótica del cambio climático, el desarrollo permanente de los trabajadores --y para alcanzar el “retener”-- implica “Gestionar la formación” con excelencia: Diagnosticar las necesidades de formación (de competencias a adquirir y a mejorar: *reskilling* y *upskilling* y atención al talento *sénior*), Proyectarlas (planificarlas), Conducirlas (organizarlas) y Controlarlas estratégicamente. Seguir consecuentemente el ciclo *Deming*, precedido por un riguroso diagnóstico de competencias laborales a alcanzar y desarrollar. Y necesario es puntualizar en ese “diagnóstico de las necesidades de aprendizaje o formación”, que a la vez cuando se ha tratado de estudio de “retención”, que por lo general se alude a su antípoda la “fluctuación o traslado laboral o rotación laboral”, se acude a diagnosticar esa fluctuación (incluso a la fluctuación potencial), recurriendo a una “Encuesta sobre fluctuación” y expresiones de cálculo para ver sus efectos económicos, así como sus nexos técnico organizativos con la disciplina laboral y la satisfacción laboral, que se refieren en el libro *Organización del trabajo*, de Marsán et al.<sup>36</sup>

Y un alto aquí, para cerrar el ciclo de la dinámica de la retención: la “atracción”, asociada al proceso clave de GRH que es la selección e integración del personal, partiendo de los perfiles de cargo o puestos de trabajo a diseñar, donde van las competencias laborales, y significan el patrón de referencia o base para alcanzar la “atracción” que se materializa con el proceso de selección de personal.

Calificación y recalificación, son términos que no definen con precisión el contenido que hoy conforman esos dos anglicismos aludiendo a las competencias o habilidades (Gil, 2021).<sup>37</sup> *Reskilling* es un anglicismo que hace referencia al reciclaje profesional, es decir, a la capacitación de un trabajador para otro puesto, a través de la dotación de nuevas competencias. Suele llevarse a cabo ese proceso cuando se necesita cubrir una vacante para la que no se encuentran candidatos. En este caso, la empresa puede optar por retener a un profesional que ha demostrado su eficiencia en otra posición, capacitándolo para la nueva disciplina. *Upskilling* es un anglicismo que hace referencia a la formación de un profesional en nuevas competencias que le permiten crecer en su rol actual, mejorando su productividad en el propio puesto o facilitando la promoción interna en la empresa. A través de las acciones de *upskilling* los trabajadores mejoran su rendimiento y adquieren una importancia estratégica para la organización, que no querrá prescindir de su talento.

La diferencia entre ambos conceptos está en el objetivo de la formación: mientras el *upskilling* busca enseñar a un trabajador nuevas competencias para optimizar su desempeño; el *reskilling*, también conocido como reciclaje profesional, busca formar a un empleado para adaptarlo a un nuevo puesto en la empresa. El *reskilling* se refiere al *proceso de aprender nuevas habilidades o competencias para*



## RETENCIÓN LABORAL EN ÉPOCA AVANZADA DE TECNOLOGÍA DIGITAL Y CAMBIO CLIMÁTICO EXTREMO

---

*adaptarse a nuevas condiciones o roles laboral.* Este concepto surge como respuesta a los rápidos cambios tecnológicos y económicos que transforman las industrias, creando nuevas oportunidades y desafíos para los trabajadores.

En el *Informe sobre el futuro del empleo 2025*, del Foro Económico Mundial,<sup>2</sup> se presenta una visión exhaustiva sobre las tendencias que remodelarán los mercados laborales globales de aquí a 2030. Este análisis se basa en datos recopilados de más de 1000 empleadores que representan a 14 millones de trabajadores en 22 sectores industriales y 55 economías, incluyendo todas las del G20, que representan a más de 14 millones de trabajadores en todo el mundo:

- En países desarrollados, el envejecimiento poblacional impulsa la demanda de profesionales de salud y cuidado.
- En economías emergentes, el crecimiento de la población activa fomenta un auge en el sector educativo.
- Competencias clave: La gestión de talento, la enseñanza y la motivación personal, ganan en importancia en las condiciones actuales del mundo.
- El 40% de las competencias actuales de los trabajadores cambiará para 2030.
- Competencias como creatividad, resiliencia y alfabetización tecnológica serán fundamentales.
- *Upskilling* y *Reskilling*: 59% de los trabajadores necesitará formación adicional, ya sea para desempeñar sus funciones actuales o para ser reubicados dentro de sus organizaciones.
- Más del 80% de las empresas priorizan iniciativas de diversidad, equidad e inclusión, con un énfasis en la incorporación de mujeres al mercado laboral.
- La mitad de los empleadores planea reorientar sus negocios en respuesta a los avances en IA, lo que destaca la importancia de adoptar estrategias proactivas para integrar esta tecnología.
- Al subrayarse la necesidad urgente de preparar a la fuerza laboral para los cambios inminentes, la colaboración entre empleadores, gobiernos y trabajadores será esencial para maximizar las oportunidades y mitigar los riesgos asociados.

Con la primera pleca, relacionada con el envejecimiento poblacional --característica de países desarrollados, que también se manifiesta en Cuba--, se vincula la necesidad de la atención al “Talento Sénior”. La fundación Seres, de sus análisis dentro del Labs de Demografía, donde han participado empresas como *Caixa Bank*, *DKV*, *El Corte Inglés*, *Endesa*, *Lee Hecht Harrison*, *Seguros Santalucía*, *Sacyr* y *Seur*, ha elaborado, con Fundación Adecco, el *Libro Blanco del Talento Sénior* <sup>(38)</sup>, que recoge las mejores prácticas para concienciar a empresas, administraciones públicas y sociedad sobre el protagonismo que el talento sénior va a adquirir en el mercado laboral en los próximos años con la mayor longevidad.

Un talento que, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se refiere a una persona a partir de los 60 años. Sénior significa superior en categoría y experiencia a quienes desempeñan la misma profesión o cargo. También conocido como nivel ejecutivo, el nivel sénior de antigüedad “requiere un alto nivel de experiencia, conocimiento y responsabilidad dentro de una empresa”. Los empleados de nivel sénior tienen el mayor poder de decisión en una empresa y su función es proporcionar liderazgo y orientación a los empleados con menor antigüedad. Los perfiles **séniores** son profesionales con amplia experiencia laboral en su área de especialización y cuentan con competencias o habilidades técnicas avanzadas, conocimientos y dominio general de todos los procesos para realizar las tareas de su sector laboral.

## RETENCIÓN LABORAL EN ÉPOCA AVANZADA DE TECNOLOGÍA DIGITAL Y CAMBIO CLIMÁTICO EXTREMO

---

El significado laboral de sénior implica que estos “profesionales de alto nivel tienen experiencia, son autónomos y pueden tomar decisiones importantes sin necesidad de supervisión”. También, agiliza los procesos y aporta innovación a las empresas. Puede dirigir a personas o grupos.

España tiene una de las poblaciones más envejecidas de Europa, e igual situación tiene en su fuerza laboral. Similar es la situación en Cuba, donde se han tomado medidas para recurrir al “*Outplacemnt*” (recolocación); pero habrá que sistematizar esa atención --y con ello la “retención”-- principalmente a los experimentados profesionales y directivos del país (sénior), que se reconoce por muchísimas de nuestras instituciones, que son sostén fundamental y decisivo de la gestión productiva y de servicios en estos tiempos, ejemplos de consagración y profesionalidad, que nos resultan muy ciertamente imprescindibles. Hay que hacerlo de manera sistemática, organizada, planificada. Y se debe aprovechar la experiencia de España, que se refleja en el citado libro. Allí expresó Francisco Mesonero, Director general de la Fundación Adecco:

*“Hoy, la gestión del talento sénior debe convertirse en uno de los vectores críticos de competitividad y crecimiento de España (...). Fruto de este convencimiento nace este Libro Blanco, (...). A través de estas páginas, se recogen de forma sencilla y aproximativa propuestas para la gestión del talento sénior, ilustradas con ejemplos de numerosas compañías líderes en la materia (...). No en vano, la puesta en común de estas iniciativas servirá de base para proceder a una revisión estratégica de la gestión de la diversidad, encaminada a proporcionar a empresas y a poderes públicos los conocimientos necesarios para actuar con criterio en el escenario de envejecimiento que nos circunda. Porque solo los Gobiernos y empresas que integren la gestión del talento sénior en su cuadro de mando hoy, podrán ser referentes en la sociedad y en el mercado laboral del mañana”*.<sup>38, p.10</sup>

Y si bien a los experimentados y ya veteranos séniores, habrá que prestarle atención priorizada desde la GRH, por ser en la actualidad cubana como en la española, sostén fundamental en estos tiempos, a los jóvenes que serán continuidad habrá que prestarle igual atención priorizada. Y varios de los doctorandos y máster tutelados --todos jóvenes-- realizaron estudios investigativos en esa línea divulgando sus resultados.<sup>24, 39-42</sup>

En la “retención”, la consideración de las condiciones de trabajo y en particular las relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo, tienen un lugar relevante, e integran en la empresa cubana el proceso de Organización del trabajo (donde también se ubican las exigencias de la Ergonomía y el Medioambiente). Las malas condiciones de trabajo son antieconómicas, extremadamente antieconómicas. A este autor, en clases, le gusta reiterar lo siguiente: Quien fuera jefe de uno de los departamentos de estudio del trabajo más importantes del mundo, de la *Imperial Chemical Industries* de Inglaterra, como refirió en uno de sus textos la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), solía repetir: “No utilicen un cortaplumas cuando necesitan un machete”. En otras palabras, de nada sirve mejorar la disposición de un taller o los métodos del obrero utilizando procedimientos altamente técnicos y ahorrando unos segundos en cierta operación, si se pierden horas enteras a causa de las malas condiciones de trabajo en todo el edificio. En efecto, son decisivos en la preservación de la salud y el bienestar de los trabajadores, así como en la productividad del trabajo y en la ganancia de la empresa, los niveles permisibles o de *confort* de iluminación, ruido, ventilación, temperatura...y ¡limpieza! Nos gusta ilustrar con esta experiencia: Don Burr, presidente de la *People Express*, dice: “Si hay manchas de café en los asientos, los pasajeros piensan que nadie se ocupa del mantenimiento de los motores del avión”. ¡Cuánta razón tienen!<sup>13, p.296</sup>

Esa emigración potencial, y mucha ya real, que se reportó en la Encuesta de la BCG Network antes citada, mucho tiene que ver con la estimación que se tiene en los países a dónde se emigra, de esos puestos de trabajo o cargos y sus buenas o decentes condiciones de trabajo. En el país, donde muchísimo se ha avanzado en la salud pública, habrá que mantener la atención a la seguridad y salud en el trabajo, en cuya trayectoria, por diversas causas, se han manifestado oscilaciones, como lo reportó el investigador Jorge Román.<sup>43</sup>

Una medida trascendente adoptada en 2021 por el Consejo de Ministros, para el aumento de la eficiencia y la productividad del trabajo en la empresa estatal cubana, fue perfeccionar la retribución por el trabajo (la compensación laboral) en el sistema empresarial otorgándole mayor autonomía, a partir de una gestión más eficiente de los recursos humanos mediante el Decreto 53/2021.<sup>44</sup> Esa medida implicó el proceso clave de GRH que es el Análisis y diseño de puestos, derivando el diseño de los perfiles de cargo por empresas y el establecimiento de escalas salariales propias, que requirieron del proceso clave de GRH que es la Evaluación de cargos o puestos para determinar las distintas complejidades de los puestos. Con esa medida se descentralizó, pues antes se establecían para todo el país centrados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), el diseño de los perfiles o calificadores de cargo o puesto de trabajo y los distintos grupos de la escala salarial, así como la escala salarial misma: con esa descentralización en la organización del sistema salarial, se respondía a la necesaria especificidad propia de cada empresa, se iba al diseño del “traje a la medida” que se propugnó como aspiración casi desde su inicio por el Perfeccionamiento empresarial cubano.

El Perfil de cargo por competencias o calificador de cargo es de relevancia estratégica en la gestión empresarial, pues ahí se define “lo que deberá hacer o desempeñar el trabajador”; ahí van las tareas de valor agregado (el TTR: tiempo de trabajo relacionado con la tarea) que habrá de aportar el trabajador y que deberá tributar a la vez a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. El diseño de nuevos calificadores o perfiles de cargo es foco en la implementación del Decreto 53/2021.

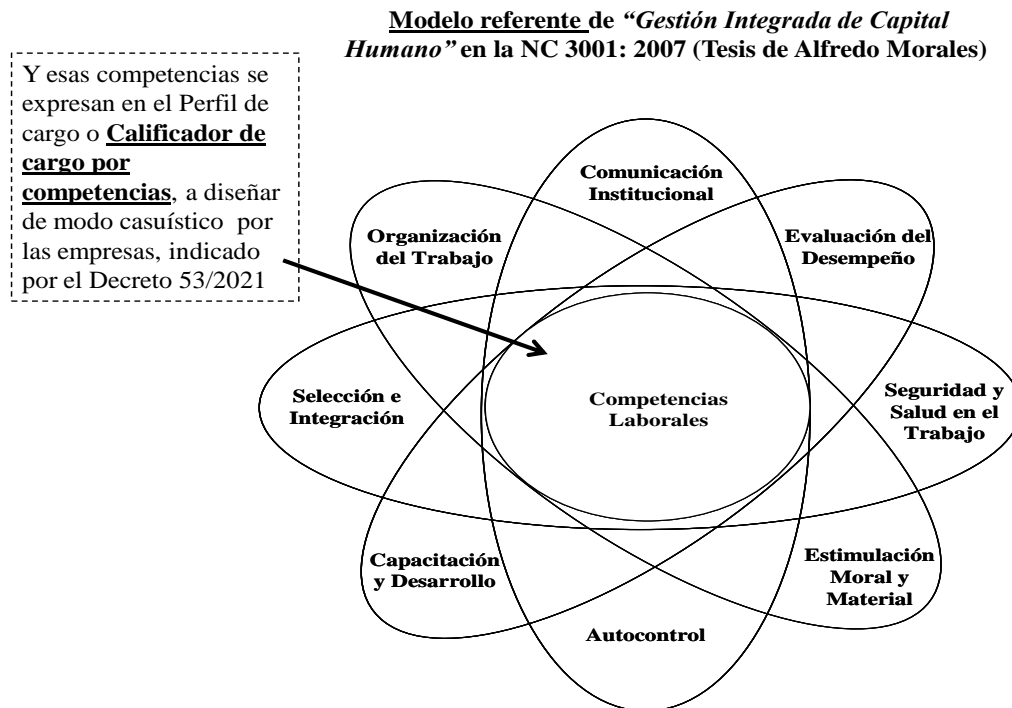
En la **Figura 1** se expresa el modelo referente que representa el sistema de GRH asumido (derivado de la tesis doctoral de Alfredo Morales, que resultó basamento de la aludida NC 3001: 2007, con sus nueve procesos clave, donde su base técnica principal está constituida por el proceso clave de Organización del trabajo: donde están comprendidos los procesos de trabajo, los diseños y análisis de puestos que derivan los perfiles de cargo y las condiciones de trabajo, comprendiendo las exigencias ergonómicas y medioambientales.

Para realizar la Evaluación de cargos o puestos de trabajo, con vistas a determinar las distintas complejidades (valor relativo de cada puesto, asociado al tiempo de trabajo socialmente necesario invertido en ellos, implicando la ley del valor), para poder ubicar a los distintos puestos en los grupos de la escala salarial, es requerimiento básico técnico organizativo disponer de los perfiles de cargo de todos los puestos que habrán de ocupar uno de los grupos del diapasón de esa escala. A su vez, la ocupación de los distintos puestos en los grupos de la escala salarial, constituiría la base para la repartición de las utilidades, de la ganancia de la empresa, además del salario escala a distribuirles. La compensación laboral, ampliaba su espectro. Y además, para llevar a efecto la implementación de ese Decreto 53/2021, se decidió por una comisión del Consejo de Ministro, que se impartiera un “Curso de GRH”, que bien divulgó el MTSS y que ubicó en su sitio Web (<https://www.mtss.gob.cu/descargas/bibliografia-curso-gestion-de-los-rrhh>). Ese curso que se impartió a la vez que implicaba el desarrollo de consultoría,



# RETENCIÓN LABORAL EN ÉPOCA AVANZADA DE TECNOLOGÍA DIGITAL Y CAMBIO CLIMÁTICO EXTREMO

implicó la implementación del Decreto, comprendiendo una tecnología que se denominó “*Tecnología de planificación, organización, compensación y CMI de la GRH en la implementación del Decreto 53/2021*”.<sup>45</sup>



**Figura 1.** El modelo que refleja el sistema de GRH asumido (NC 3001: 2007), teniendo en su centro o eje los perfiles de cargo por competencias diseñados atendiendo al Decreto 53/2021

**Fuente:** elaboración propia

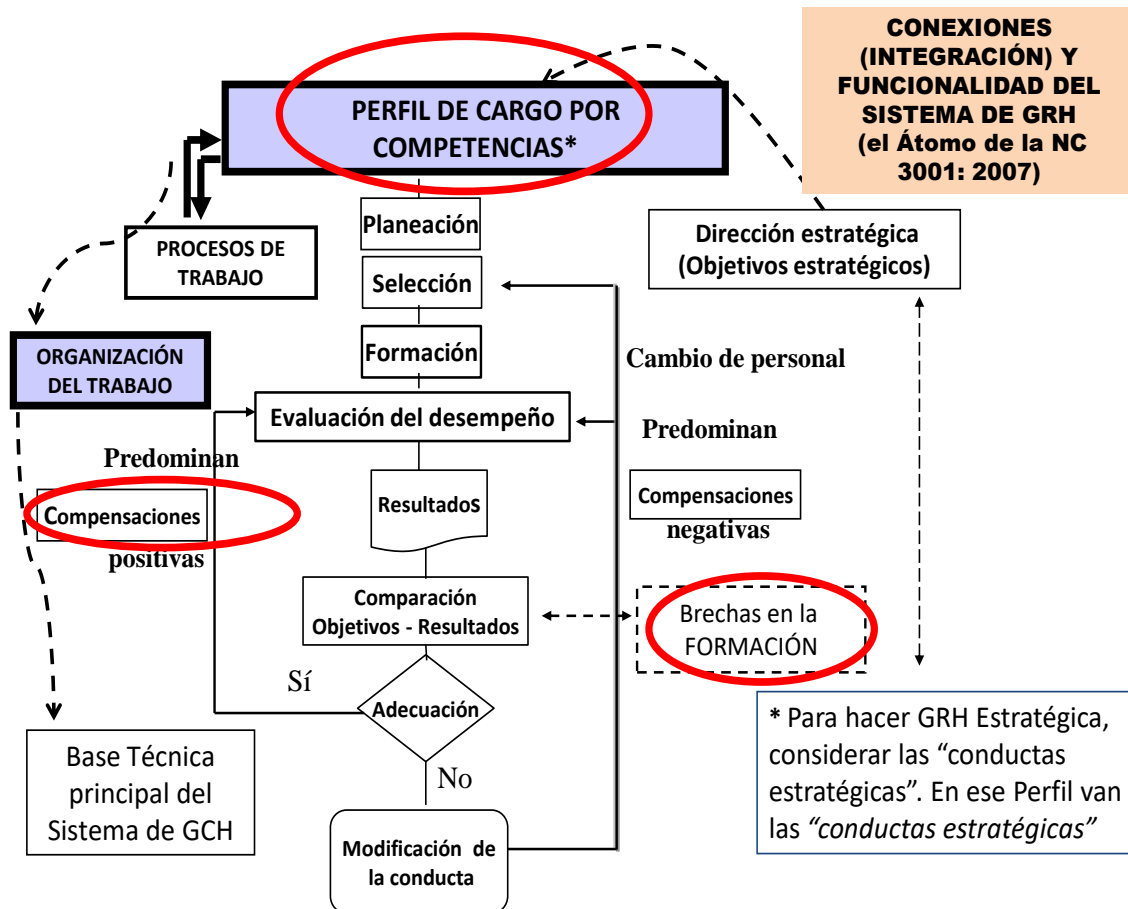
En la **Figura 2** se expresa la funcionalidad del sistema de GRH asumido con su modelo referente, evidenciando sus conexiones técnicas organizativos. Se insiste en que sea apreciada su funcionalidad, de modo que no perdamos la visión del sistema (que es más que la suma de sus partes o elementos o procesos, es una nueva cualidad surgida de sus conexiones o interacciones): que “*los arboles no nos impidan ver el bosque*”. Ahí aparecen circulados los procesos clave (elementos) que se plantean de la mayor influencia en la “retención” laboral, que son: la formación (destacando las “brechas” que surgen después de realizada la evaluación del desempeño, significando lo que le falta en competencias al trabajador, para proceder a su plan de formación (*reskilling* y *upskilling*, donde radica lo esencial de la “mejora continua” del trabajador y su proceso de trabajo), las condiciones de trabajo (que estarán consideradas en los diseños de perfiles de cargo por competencias) y la compensación laboral (comprendiendo los salarios, la compensación material en general y la compensación psicosocial o espiritual).

El perfil de cargo por competencias<sup>46</sup> es base del desempeño estratégico empresarial al considerar en el mismo las “*conductas estratégicas*”, así como base del conjunto de procesos clave de la GRH.<sup>47</sup> En ese perfil se expresa el “tiempo de trabajo relacionado con la tarea” (TTR), que significa pilar del valor agregado que deberá aportar el empleado, en su nexos con el “tiempo de interrupción reglamentado” (TIR) relativo a la “jornada laboral” (JL) permitiendo determinar el nivel de “aprovechamiento de la jornada

## RETENCIÓN LABORAL EN ÉPOCA AVANZADA DE TECNOLOGÍA DIGITAL Y CAMBIO CLIMÁTICO EXTREMO

laboral” (AJL):  $AJL = (TTR + TIR / JL) * 100$ , base de la productividad de trabajo, su dinámica, su correlación con el aumento del salario medio y de la seguridad y salud en el trabajo.

Adviértase de la lógica de esa **Figura 2**, que la existencia del perfil de cargo es base del conjunto de procesos clave de GRH a desarrollarse, donde se refleja su interacción ( $\Leftrightarrow$ ) con los procesos de trabajo implicados por la Organización del Trabajo. Se inicia metodológicamente el diseño de la GRH con ella, con la Organización del trabajo, previa “entrada” de los “objetivos estratégicos” dados por la dirección estratégica.



**Figura 2.** Conexiones técnico organizativas de los procesos clave del sistema de GRH asumido: su funcionalidad

**Fuente:** elaboración propia

Después, no se podrá hacer la planeación si no se dispone de los perfiles de cargos, pues no se trata de la cantidad de empleados, sino de la cantidad de empleados a determinar para los diferentes cargos de la empresa. No se podría hacer la selección de personal (“atracción”) si se desconocen las competencias y otros requisitos para desarrollar determinado cargo. Una vez que se tengan a las personas seleccionadas, si se desconocen las competencias, no se podría fundamentar la formación (“desarrollo”) mediante las “brechas”. Y no se podría realizar la evaluación del desempeño, pues no se tendrían los parámetros de las competencias, constituyendo a la vez el sustento de la compensación. O no se sabrá del empleado, si se le declara incompetente (o no idóneo) y cambiarlo del cargo. Y no se podría desarrollar entonces la compensación laboral. Todo eso refleja ese diagrama con sus lazos de *feed-back*.

Insistiendo en la compensación laboral, que como proceso clave del sistema de GRH, técnicamente es lo último que se concibe o diseña y así se ubica en la **Figura 2** -pero es lo primero que percibe el trabajador después de su desempeño-. La estimulación laboral, tanto la material como la espiritual o moral o psicosocial, requiere de la mayor atención técnica, así como un acertado enfoque psicosociológico, con dominio --por parte de quien la conciba o diseñe-- de las distintas teorías motivacionales, de modo que se alcance un diseño efectivo. Deberá buscarse que la estimulación propicie la motivación de los trabajadores, fundamentalmente la motivación positiva y de carácter intrínseco, que incentive la motivación de logro, y que se fortalezca el sentimiento de pertenencia de los trabajadores, el sentido de compromiso con la organización laboral, que implica múltiples dimensiones en la estimulación.<sup>13</sup>

## Conclusiones

La metodología propuesta es el constructo praxiológico que permite aplicar un nuevo tratamiento pedagógico a la superación política e ideológica a cuadros, expresa procesos dialécticos y diversos y devela relaciones de sistematización e integración.

Fueron expuestos los fundamentos teóricos y metodológicos que, desde la perspectiva de un sistema de Gestión de Recursos Humanos, y apreciada la retención laboral de personas que trabajan en la dinámica “atracción-retención-desarrollo”, son los que más tributan a esa retención en las circunstancias de la actualidad con avance exponencial de la tecnología digital y el cambio climático extremo: la formación (alcanzando el *reskilling* y *upskilling* y atención al talento *sénior*), las condiciones de trabajo particularmente expresadas en la seguridad y salud laboral, los diseños de perfiles de cargo por competencias y la compensación laboral, tanto la material y la salarial como la espiritual o psicosocial.

Se hicieron referencias a varios procedimientos o tecnologías desarrolladas en la práctica empresarial cubana, para destacar la conducción metodológica de los elementos o procesos clave de GRH antes señalados, pretendiendo además alcanzar compromiso de los trabajadores con sus organizaciones laborales.

Se destacó la funcionalidad del sistema de GRH asumido, explicitando sus conexiones técnicas organizativas, en aras de alcanzar mayor retención laboral.

## Referencias bibliográficas

1. World Economic Forum. The Global Risks Report 2025, Geneva: World Economic Forum (WEF); 2025, [Consultado 12 agosto 2024] Disponible en: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>
2. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025, Geneva: World Economic Forum (WEF); 2025. [Consultado 11 julio 2024] Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>
3. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe sobre desarrollo humano 2023/2024. Panorama general (Salir del estancamiento: Reimaginar la cooperación en un mundo polarizado), New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); 2024. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24overviewsp.pdf>

## RETENCIÓN LABORAL EN ÉPOCA AVANZADA DE TECNOLOGÍA DIGITAL Y CAMBIO CLIMÁTICO EXTREMO

---

4. Singla A, Sukkarevsky A, Yee L. & Chui M. El estado de la IA a principios de 2024: la adopción de la IA generativa aumenta y comienza a generar valor. McKinsey Global Institute; 2024. [Consultado 12 agosto 2024] Disponible en: <https://www.mckinsey.com/locations/south-america/latam/hispanoamerica-en-potencia/el-estado-de-la-ia-a-principios-de-2024-la-adopcion-de-la-ia-generativa-aumenta-y-comienza-a-generar-valor/es-CL>
5. Hazan E, Madgavkar A, Chui M, Smit S & Maor D. A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond. McKinsey Global Institute; 2024. [Consultado 12 agosto 2024] Disponible en: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond?>
6. Xu X, Lu Y, Vogel-Heuser B, Wang L. Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception, *Journal of Manufacturing Systems* 2021; 61: 530–535. [Consultado 13 agosto 2024] Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.j.msy.2021.10.006>
7. Flores E, Xu X, Lu Y. Human Capital 4.0: a workforce competence typology for Industry 4.0, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2020; 31 (4): 687-703. [Consultado 12 agosto 2024] Disponible en: <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2019-0309>
8. McKinsey Global Institute. Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce; 2018. [Consultado 6 agosto 2024] Disponible en: <http://www.mckinsey.com/mgi>
9. Castro R. Informe Central al 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba. *Cubadebate*. La Habana, [Consultado 9 agosto 2024] Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2021/04/17/informe-central-al-8vo-congreso-del-partido-comunista-de-cuba/>
10. Oficina Nacional de Normalización. NC 3000-3002: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario, Requisitos e Implementación”; 2007. [Consultado 6 agosto 2024] Disponible en: <http://www.nc.cubaindustria>
11. Consejo de Estado. Decreto Ley No. 252 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, La Habana, Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba; de 7 de agosto de 2007.
12. Consejo de Ministros. Decreto No. 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, La Habana, Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba; de 16 de agosto de 2007.
13. Cuesta A. Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: CITMATEL. ISBN: 978-959-315-180-1, e-book, ISBN: 978-959-315-180-1; 2022.
14. Chiavenato I. Administración de recursos humanos (El capital humano de las organizaciones), octava edición, 2011. México: McGraw-Hill. ISBN: 978-607-15-0540-6; 2011.
15. Morales, A. Capital humano (hacia un sistema de gestión en la empresa cubana). La Habana: Editora Política, ISBN: 978-959-01-0855-6; 2009.
16. Werther WB & Davis K. Administración de recursos humanos (El capital humano de las empresas). México: McGraw-Hill. ISBN: 978-970-10-5913-1; 2008.
17. Zamora ML. Modelo de gestión del potencial humano del sistema de ciencia, tecnología e innovación en Cuba. Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana: CUJAE; 2024.
18. Montané N. Contribución a un modelo de gestión de activos intangibles psicosociales para instituciones financieras cubanas, Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana: CUJAE; 2024.
19. Torres O, Cuesta A, Serra R. Modelo de gestión para contribuir a la retención laboral de jóvenes investigadores de ciencias sociales, en revista *Universidad y Sociedad*, *Revista Científica de la*

## RETENCIÓN LABORAL EN ÉPOCA AVANZADA DE TECNOLOGÍA DIGITAL Y CAMBIO CLIMÁTICO EXTREMO

---

- Universidad de Cienfuegos. ISSN: 2218-3620, julio-agosto, 2023;15(4):53-64. [Consultado 11 agosto 2024] Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3952>
20. Martínez Y. Diseño de una tecnología de valuación de puestos en Medsol, como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias como sustento a la implementación del Decreto 87/2023”, Tesis de Maestría en GRH, La Habana: CUJAE; 2024.
  21. Valdés A. Tecnología para la organización estratégica del sistema de compensación laboral, Tesis de Maestría en GRH, La Habana: CUJAE;2024.
  22. López J. Diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Capital Humano integrado a la estrategia organizacional que contribuya a elevar el Aporte por Rendimiento Estatal en el CNIC, Tesis de Maestría en GRH, La Habana: CUJAE; 2024.
  23. Gainza E, Cuesta A, Cartaya L y Fernández Z. Gestión de Recursos Humanos en Proyectos de la Empresa de Aplicaciones Informáticas DESOFT, Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 2023; 17(1), 60-77. [Consultado 8 agosto 2024] Disponible en: <http://rcci.uci.cu>
  24. Escobar L, Fong C, López J y Cuesta A. Diseño de un modelo de selección por competencias para directivos en el Instituto Finlay de Vacunas, 2024, en Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, ISSN 2664-0856 RNPS 2458, 2024;8(1): e288. [Consultado 11 agosto 2024] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/288>
  25. Guevara RM. Propuesta de estructura de un Plan de Capacitación para el desarrollo de las competencias laborales de dos de los roles profesionales definidos en la actividad de Tecnologías de la Información en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A, Tesis de Maestría en GRH, La Habana: CUJAE; 2023.
  26. Cuarta G. Procedimiento para el proceso de remuneración en la División Territorial Sur de ETECSA, Tesis de Maestría en GRH, La Habana: CUJAE; 2024.
  27. Barrios G. Estrategia de desarrollo del capital humano en el Grupo Azucarero AZCUBA y sus comunidades hasta el 2030, Tesis de Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial, La Habana: ESCEG; 2020.
  28. Morales A. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos, Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana: CUJAE; 2006. [Consultado 6 agosto 2024] Disponible en: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
  29. Jinping X. Seguir Adelante con Confianza y Determinación para Crear Juntos un Mundo Mejor en la Era Post COVID-19. Intervención en la Sesión Virtual del Foro Económico Mundial. 17 de enero 2022. [Consultado 2 agosto 2024] Disponible en: [https://www.fmprc.gov.cn/esp/zxxx/202201/t20220117\\_10601032.html](https://www.fmprc.gov.cn/esp/zxxx/202201/t20220117_10601032.html)
  30. BCG & Network. Decoding Global Talent (200,000 survey responses on global mobility and employment preferences), 2014. Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and Network eG (Network). [Consultado 6 agosto 2024] Disponible en: <http://www.bcg.com>
  31. Caye JM. Creación de talentos y liderazgos: lo que hace a las empresas exitosas., en Trabajo & Empresa. Edición especial por el 15° Congreso Mundial de Recursos Humanos Chile, Chile: La Araucana, noviembre, 2014(11):8-11.
  32. Pfeffer J. Existe un bajo nivel de satisfacción entre los trabajadores” en Trabajo & Empresa (Edición especial por el 15° Congreso Mundial de Recursos Humanos Chile, Chile: La Araucana, noviembre 2014(11):14-15.
  33. PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano 2014. Sustener el Progreso Humano: reducir vulnerabilidades y construir resiliencia. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); 2014 [Consultado 6 agosto 2024] Disponible en: <http://www.hdr.undp.org>
-



## RETENCIÓN LABORAL EN ÉPOCA AVANZADA DE TECNOLOGÍA DIGITAL Y CAMBIO CLIMÁTICO EXTREMO

---

34. Cuesta A. Procurando la industria 4.0 desarrollada: tecnología de gestión del compromiso en la empresa, en Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial (APyE), 2024;8(3). [Consultado 6 agosto 2024] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/333>
  35. Cuesta A, Valencia M. Indicadores de gestión humana y del conocimiento. Bogotá: ECOE Ediciones, ISBN: 978-958-771-089-2; 2014.
  36. Marsan J, Cuesta A, Fleitas S, García C, García V, López T, Domínguez I. Organización del trabajo. Estudio de tiempos. La Habana: Félix Varela. ISBN 978-959-07-1421-4; 2011.
  37. Gil I. Reskilling y upskilling. ¿Por qué son claves en la gestión del talento? Madrid: Fundación Adecco; 2021. [Consultado 11 agosto 2024] Disponible en: <https://fundacionadecco.org/blog-diversidad-inclusion/reskilling-y-upskilling-que-son/>
  38. Fundación Adecco y Seres. Libro blanco Talento Sénior. España: Fundación Adecco y Seres; 2021. [Consultado 12 agosto 2024] Disponible en: <https://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/Informes/Libro%20blanco%20Talento%20Senior%20SERES%20Adecco.pdf>
  39. Zamora ML, Cuesta A, Zhurbenko R, Lage A, Rodríguez C. Modelo de gestión del potencial humano joven del sistema de ciencia, tecnología e innovación en Cuba. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba [internet] 2024,14(1):e1460. [Consultado 6 agosto 2024] Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1460>
  40. Montané N, Cuesta A. Activos intangibles psicosociales y su efecto en el desempeño organizacional de la banca sostenible. Revista RUS, Universidad y Sociedad, 2023; 15(3): 413-425. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3952>
  41. Torres O, Cuesta A, Serra R. Modelo de gestión para contribuir a la retención laboral de jóvenes investigadores de ciencias sociales, en revista Universidad y Sociedad, Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, julio-agosto, 2023;15(4): 53-64. [Consultado 6 agosto 2024] Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3952>
  42. Martínez Y, Cuesta A, Valdés A. Tecnología de valuación de puestos en Medsol para la implementación del Decreto 87/2023, Ingeniería Industrial, ISSN 1815-5936, 2023;XLIV(3):1-21. [Consultado 7 de agosto 2024] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v44n3/1815-5936-rii-44-03-126.pdf>
  43. Román J. La psicología cubana y la salud de los trabajadores: entre el malestar y el bienestar, Laboreal [En línea], 2019;15(2). <https://doi.org/10.4000/laboreal.15521>
  44. Consejo de Ministros. Decreto 53/2021. De la organización del sistema salarial en el Sistema Empresarial Estatal Cubano. (GOC-2021-847-EX80), en Gaceta Oficial de Cuba del 16 de septiembre de 2021. [Consultado 09 agosto 2024] Disponible en: [https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-ex80.pdf?fbclid=IwY2xjawII0TxleHRuA2FlbQIxMAABHTJvFOaCrJnTx4yBp8Cq6uaG3QgmFMrIcVQOT3-5t3BL0Tdb2QqmuNVfRw\\_aem\\_aS5WwgYpHZMd3o1M-UgEtA](https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-ex80.pdf?fbclid=IwY2xjawII0TxleHRuA2FlbQIxMAABHTJvFOaCrJnTx4yBp8Cq6uaG3QgmFMrIcVQOT3-5t3BL0Tdb2QqmuNVfRw_aem_aS5WwgYpHZMd3o1M-UgEtA)
  45. Cuesta A, Viña S, Rodríguez A, Fleitas S, García V. Tecnología de planificación, organización, compensación y CMI de la GRH en la implementación del Decreto 53/2021, 2024, en Premio Nacional de la Academia de Ciencias de Cuba. Dictámenes, versión 4.1 de 11/5/2023, Ciencias Técnicas 10/ 2022, Reg. #: 2, Expdt. #: 3052. La Habana: Academia de Ciencias de Cuba; 2022 [Consultado 10 agosto 2024] Disponible en: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-e&q=Premio+Nacional+de+la+Academia+de+Ciencias+de+Cuba+2022+%28Dict%C3%A1menes%2C+versi%C3%B3n+4.1+de+11%2F5%2F2023%29%2C+Ciencias+T>
  46. Delgado M, Muriel J, Polo JC, Padilla D. Perfil de competencias de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2022; 6(1):
-

## RETENCIÓN LABORAL EN ÉPOCA AVANZADA DE TECNOLOGÍA DIGITAL Y CAMBIO CLIMÁTICO EXTREMO

---

- e194. [Consultado 4 septiembre 2024] Disponible en:  
<https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/194>
47. Cuesta A, Delgado M, Fleitas S, Linares MA. Optimización del capital humano por innovación en procesos de gestión humana y del conocimiento. An Acad Cienc Cuba. [Internet] 2023;13(1) [consultado 5 septiembre 2024] Disponible en:  
<http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1287/1706>

### **Conflicto de intereses**

El autor refiere no presentar conflicto de interés.