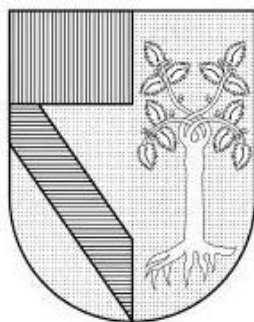


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO UP”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

MARÍA TERESA ALEJANDRA ROJAS ORTIZ

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E:

MAESTRA EN CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL CASO:

Dr. David Rene Thierry García

Índice

I.	Introducción.....	3
II.	Antecedentes.....	4
III.	Descripción del caso.....	15
IV.	Misión, Visión.....	16
V.	Valores.....	16
VI.	Estructura.....	17
VII.	Desarrollo.....	19
VIII.	Demografía.....	19
IX.	Áreas a considerar en el programa de acompañamiento.....	23
X.	Programa de Acompañamiento.....	24
XI.	Comunicación.....	26
XII.	Implementación de la Propuesta.....	27
XIII.	Conclusiones.....	29
XIV.	Bibliografía.....	30

I. Introducción

En la década de los 90's una de las macro tendencias, identifica al individuo como el elemento clave para el cambio y surge la doctrina de la responsabilidad individual, "cualquier acción genera consecuencias que el actor tendrá que asumir en el tiempo".

Esta filosofía implica una responsabilidad global, es decir, todos somos responsables por preservar los recursos y el planeta que compartimos. Es el regreso a satisfacer las necesidades genuinas y básicas de trascendencia y auto conservación, a través de la aplicación del principio: cuidar y construir sin dañar, la premisa asume cuidar a los demás porque no se atentaría contra la naturaleza y la vida.

A partir de las teorías que perciben la naturaleza humana de manera integral (un ser multidimensional bio-psico-social-afectivo-cultural-ambiental-espiritual), se plantea un escenario más realista desde mi punto de vista, ya que si el hombre tiende a formar grupos, debemos considerar todos los elementos que constituyen su entorno y actúan como un factor que influye en su desarrollo y comportamiento.

El enfoque actual en las organizaciones desde mi punto de vista, se encuentra centrado en las etapas de atracción de talento, retención y desarrollo, y dejamos de lado las características de nuestra población actual, es decir, el grueso de la población en las organizaciones lo constituyen personas que se encuentran en un rango de edad entre los 40 y 60 años, y aumenta cada año de manera significativa. Lo anterior nos coloca en una posición comprometida tanto para su reemplazo como para el proceso de salida de la organización, sin considerar la importante pérdida de conocimiento que esto implica cuando no tenemos control sobre el proceso de desvinculación.

II. Antecedentes

Las organizaciones en el pasado tenían el reto de evaluar si el participar con uno, dos o más países constituía una alternativa de crecimiento, lo cual implicaba contar no solo con los recursos económicos, la infraestructura y el potencial humano que le permitiera incursionar en territorios ajenos al de ubicación de origen.

El cambio radical en la percepción de valor en los negocios, nos lleva a revisar como en el siglo XVIII, se atesora materia prima y la maquinaria como sus principales medios, a la visión de éxito que tenemos en nuestros días, que establece: para lograr la diferencia competitiva en las organizaciones solo se puede alcanzar a través del Factor Humano.

Cuando la premisa de valor cambia, surgen las diferentes teorías para explicar la naturaleza humana desde diferentes puntos de vista para identificar y lograr la mejor conexión entre las organizaciones y el hombre en el trabajo.

Diferentes concepciones sobre la naturaleza humana				
Corriente sostiene que:	Animalista	Humanista	Racionalista	Trascendente
Impulsos	Físicos	Afectivos	Intelectuales	Espirituales
Metas	Satisfacción física	Autorrealización	lo razonable	trascendentes
Esencia del Hombre	malo	bondad	nada	tendencia al bien y/o al mal
Controles	externos	autocontrol	lógicos	los valores
Autores:	Skinner / Freud	Rogers	Gestalt	Nuttin
	McGregor Teoría "X"	McGregor Teoría "Y"	Resolución de problemas	Frankl

*Productividad del factor humano.

C .P.José Antonio Fdz. Aparicio / Lic. Angelina Cazorla Castro (1985)

Al determinar que el recurso humano es la clave para lograr una ventaja competitiva en la organización, la pregunta sería ¿Cómo lograr identificar el talento para las organizaciones? ¿Cómo lograr retenerlo, generar el compromiso y sentido de pertenencia? Y una vez que se alcanza ¿Cómo logra una desvinculación del personal en edad de retiro sin la pérdida del conocimiento?

De acuerdo con algunas teorías motivacionales presentadas en el libro “Productividad del Factor Humano” (1985)

Rensis Likert (1947) –en su Teoría de la Organización y Gerencia: reporta en el resultado de su investigación que: la interacción del estilo de supervisión y la reacción del subordinado de manera más efectiva, está relacionada más con la atención auténtica del supervisor por las necesidades del subordinado, que por la producción o resultado en el trabajo.

Frederick Herzberg- Motivación y factores higiénicos: define como motivación a la influencia edificante sobre las actitudes o el desempeño. Menciona que los factores higiénicos no producen mejoría por sí mismos, pero su ausencia, si puede afectar el sentir del grupo o su eficiencia.

Herzberg considera como factores higiénicos: la paga, seguridad, condiciones físicas en el trabajo, etc.

Douglas McGregor –en su Teoría “X”: menciona como idea central que a la mayoría de las personas simplemente, no les gusta trabajar y se debe de usar una especie de látigo para asegurar que trabajen. La persona ordinaria, prefiere que le digan que hacer, en lugar de pensar por sí mismo.

Teoría “Y”: las ideas principales son: a nadie le disgusta el trabajo, pero se toma una actitud hacia el mismo en base a su experiencia. Los medios autoritarios no son los únicos para lograr que las cosas sucedan. Cada persona selecciona ciertas metas, solo cuando están asociadas a una recompensa. En circunstancias adecuadas no se evita la responsabilidad, sino que se tiende a buscarla.

David McClelland –y su Teoría el motivo de logro: menciona algunas características de las personas orientadas al logro: quienes prefieren un moderado grado de riesgo que le permita alcanzar el objetivo en base a su capacidad individual y no a la suerte. Espera retroalimentación de su desempeño (aciertos y errores). La retroalimentación le permite ser realista respecto de su condición. El pensamiento estará orientado hacia el futuro. Prefiere trabajar con expertos a trabajar con amigos íntimos. Frente a una situación nueva tiende a evaluar las posibilidades de éxito, es realista. Al comprometerse en una tarea, asume la responsabilidad hasta verla terminada.

McClellan menciona que las personas orientadas al logro son en general: más realistas, persistentes y tienden a la acción.

La teoría motivacional de McClellan propone un enfoque diferente a otras teorías, desde el punto de vista social. La premisa central menciona que el individuo adopta experiencias para explicarse el medio, lo que llamó teoría de las necesidades secundarias, y son tres:

Logro: las personas con alta necesidad de logro tienden a sobresalir, y prefieren un nivel de riesgo que le permita alcanzar el éxito de acuerdo a sus capacidades.

Afiliación: las personas con alta necesidad de afiliación sostienen relaciones armoniosas, requieren de sentirse aceptadas por los demás, se ajustan a las normas de trabajo y prefieren los trabajos con alto nivel de interacción.

Poder en dos modalidades: 1) Poder de forma institucional, y se ejerce para lograr el beneficio tanto del individuo como de la organización, se muestra objetivo, eficaz y participa para lograr un ambiente de trabajo estable. 2) Poder de forma personal; intenta dirigir la vida de los demás, de manera que obtenga provecho, lo cual, genera descontento entre las personas.

Interesante aspecto de McClellan cuando asocia a las personas orientadas al logro con una clase social “media” que prefiere ocupaciones como: comerciantes, gerentes, profesionales y especialistas.

A partir de las teorías que perciben la naturaleza humana de manera integral como un ser bio-psico-social-afectivo-cultural-ambiental-espiritual, se plantea un escenario realista, desde mi punto de vista, ya que si el hombre tiende a formar grupos, debemos considerar todo aquello que constituye su entorno y actúa como un factor que influye en su desarrollo y comportamiento.

Así también, debemos considerar el impacto de la interacción entre los integrantes del grupo al que pertenece la persona como son: familia, instituciones, organizaciones, sociedad, y los ejes de la interacción tales como: valores, creencia, ritos, normas, códigos de conducta explícitos e implícitos, en resumen su Cultura.

A continuación la definición de Cultura de Edgar Shein (1992):

- Se entiende por cultura al conjunto de supuestos básicos que el grupo aprende a medida que resuelve sus problemas internos de integración y externos de adaptación. Los supuestos básicos se consideran validos cuando le permiten funcionar dentro del grupo y es cuando se transmiten a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y enfrentar los eventos que se le presentan.

La definición de Edgar Shein (1992), la considero muy clara, porque dentro contexto y sus elementos se define si la respuesta es adecuada o no para lograr la solución de una situación específica que requiere ajuste.

La cultura define el marco para emitir un juicio de valor de un comportamiento o una característica determinada, así como las tendencias para determinar la mejor manera de administrar el Factor Humano.

Buckingham & Coffman (1999), mencionan en su libro “primero rompe todas las reglas”, que inicialmente la tendencia para administrar el factor humano, se enfocaba en tratar de cubrir aquellas necesidades que funcionaban como un motor para potencializar el desempeño cuando no se contaba con el nivel de ejecución esperado por la cultura, y el individuo se esforzaba por alcanzarlo.

El objetivo para la persona a cargo del equipo se enfocaba en identificar aquellas áreas que requerían mejorar el nivel de ejecución (áreas de oportunidad) y desarrollarlas a fin de lograr un equilibrio individual.

Los tiempos han cambiado y la propuesta de Buckingham et al (1999) cambia, proponen: no dirigir la atención en las áreas de oportunidad, sino enfocarse en aquello que eleva el autoestima de cada persona, como son sus fortalezas y talentos, de tal manera que se debe propiciar la presentación de las conductas que lo destacan de manera positiva.

Buckingham et al (1999) hace referencia a encuestas como “Great place to work” en donde se evalúa una serie de aspectos que no necesariamente se pueden relacionar con la productividad y el compromiso de los integrantes. Por lo anterior, se dan a la tarea de investigar a través de la elaboración y selección de una serie de preguntas, aquellas que pueda identificar las fortalezas que se relacionan con los integrantes del equipo, y los departamentos con alta productividad.

Como resultado de la investigación identifican 12 preguntas que están relacionadas con personas y departamentos con alta productividad, y la respuesta positiva a las siguientes preguntas:

1. ¿Conozco lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Tengo el material y equipo de trabajo que necesita para realizar mi trabajo bien?
3. ¿En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días?
4. ¿En los últimos siete días, recibí reconocimiento o distintivo por un buen trabajo?
5. ¿Mi supervisor o alguna persona en el trabajo le interesa y cuida de mí como persona?
6. ¿Hay una persona en el trabajo que impulsa mi desarrollo?
7. ¿En el trabajo, mi opinión es tomada en cuenta?
8. ¿La misión de la compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?
9. ¿Mis compañeros están comprometidos a realizar un trabajo de calidad?
10. ¿Tengo a un mejor amigo en el trabajo?

11. ¿En los últimos seis meses, he hablado con alguien acerca de mi progreso?

12. ¿En el trabajo, tengo la oportunidad de aprender y crecer?

Los autores destacan que las 12 preguntas están relacionadas con Clima organizacional y no con la estructura, compensación, y/o beneficios como se podría pensar por error.

Cuando se refieren a la compensación, estructura, o beneficios. La práctica recomienda, únicamente verificar que la compensación se encuentra dentro de los parámetros determinados por las prácticas de mercado y alineado a la definición de la estrategia de la organización para ubicarse en un nivel competitivo dentro del giro al que pertenece la organización (en el promedio o ligeramente por arriba). Asegurando el tema, podremos evitar la fuga de talentos por este motivo.

El resultado de las 12 preguntas que miden Clima Organizacional, destacan la relevancia del líder para generar el clima adecuado como la clave dentro de la organización para lograr la retención del talento.

Buckingham et al (1999), identificaron 5 preguntas que están relacionadas con la retención del talento:

1. ¿Conozco lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Tengo el material y equipo de trabajo que se necesita para realizar mi trabajo bien?
3. ¿En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días?
4. ¿Mi supervisor o alguna persona en el trabajo le interesa y cuida de mí como persona?
5. ¿En el trabajo, mi opinión es tomada en cuenta?

En repetidas ocasiones al aplicar entrevistas de salida he tenido la oportunidad de validar que las personas no dejan a la institución, sino al jefe inmediato o a un mal ambiente de trabajo. También los autores mencionan que por error, las organizaciones aplican incentivos y ofrecen incrementos salariales para retener al talento dentro de la organización y en ocasiones funciona para detener la salida pero no por mucho tiempo.

Sin embargo, de acuerdo a los resultados de su investigación las respuestas positivas en las 12 preguntas, si pueden garantizar la permanencia del talento y garantizar un muy buen nivel de productividad, retención de talento y satisfacción al cliente.

Buckingham et al (1999) también identificaron las preguntas con alto nivel de correlación con las unidades de negocio que presentaron mayores ganancias, y las preguntas son:

1. ¿Conozco lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Tengo el material y equipo de trabajo que se necesita para realizar mi trabajo bien?
3. ¿En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días?
4. ¿En los últimos siete días, recibí reconocimiento o distintivo por un buen trabajo?
5. ¿Mi supervisor o alguna persona en el trabajo le interesa y cuida de mí como persona?
6. ¿Hay alguien en el trabajo que impulsa mi desarrollo?

Definitivamente el impacto de un buen líder formal VS tener acciones de la compañía, no tienen comparación. Difícilmente en un curso de inducción la persona solicitan información de las condiciones para adquirir acciones de la organización, pero si podemos encontrar varias entrevistas de salida que mencionan una mala relación en el trabajo con el líder correlacionado a un bajo desempeño como consecuencia.

En algunas organizaciones la falta de un buen líder, repercute en el clima del equipo, por ejemplo, cuando el líder asume que todos los integrantes del equipo deben compartir su estilo de vida, compartir forzosamente gustos en pasatiempos, o bien, cuando deja evidencia de un pobre nivel de compromiso con el incumplimiento de los acuerdos.

Cuando la imagen del líder formal es pobre, puede surgir un contribuidor individual que pueda asumir el rol de líder, sin embargo no todos los contribuidores individuales se verían atraídos para desempeñar este rol.

A la luz de los resultados, es clara la importancia de las características del Líder formal para lograr el clima organizacional adecuado que permita ligar la productividad, satisfacción del cliente y retención de talento en la organización.

Buckingham et al (1999) mencionan algunas características importantes del líder formal:

La visión del líder formal.- debe de considerar que las personas no cambian de manera radical, por lo que centrar la atención en las debilidades de cada integrante convertiría su misión en algo imposible. Su recomendación es: centrar la atención en las fortalezas como generador de motivación y un alta autoestima.

Comentan que quizás el reto más importante es lograr la identificación de esas fortalezas individuales en su equipo y relacionarlas con los objetivos de la organización. La manera que proponen para lograrlo es escuchando y preguntando a cada colaborador.

Los autores enfatizan el papel del líder formal, como CATALIZADOR en la dinámica del equipo, es decir, el líder formal debe ser capaz de detonar las respuestas por parte de su grupo en el momento preciso con la fortaleza y flexibilidad necesaria que no fracture al equipo.

En resumen, los autores mencionan 4 roles clave del líder formal durante el proceso de selección de talento, que también están relacionados con las preguntas de la investigación:

- Seleccionar correctamente al talento.- lo definen como identificar esas conductas repetidas casi en automático que constituyen una ejecución formidable. En el proceso de selección, el talento, es al elemento que se le asigna mayor peso, sin dejar de considerar la experiencia, inteligencia y determinación.
- Dejar claras las expectativas.- definir sin lugar a dudas, el Que y el Como (que se permite y que no, dentro de la organización).

- Motivar y desarrollar a los colaboradores.- se motiva en base a las fortalezas y se apoya al colaborador para que defina a dónde quiere llegar.

La definición que menciona Buckingham et al (1999), para talento es: conductas que te sorprendes realizando una y otra vez de manera automática. Hacen mención de la capacidad selectiva de la mente, por lo que un desempeño excelente es igual a un talento aplicado al rol correcto.

Buckingham et al (1999) recomienda al líder formal para realizar la selección de talento, identificar que talento específico se requiere en cada una de las posiciones, y observar a la persona que mejor desarrolla el puesto o rol.

Como segundo elemento clave, adicional a la selección de talento, los autores mencionan la importancia de obtener los resultados esperados por el líder formal, a través de lograr el compromiso individual enfocado al resultado definido y comunicado con claridad a los equipo, sin mencionar nunca como alcanzarlo.

Se evita definir los pasos a seguir para no eliminar el talento, y reducirlo un buen desempeño y ejecución. En algunas posiciones se tiene que proporcionar al colaborador algunos elementos que regulan el resultado final, como pueden ser leyes, normas y reglamentos. Proporcionar los criterios que podrían delimitar la forma de los resultados pero no su volumen, por ejemplo. Cuidando únicamente el marco de actuación, se deja el escenario libre para la aplicación del talento y enfocarse en la satisfacción del cliente sin límites.

El enfoque requiere para su aplicación un cambio que representa un reto tanto para el líder formal como para la organización en su contexto general como sociedad.

“Las masas humanas más peligrosas son aquellas en cuyas venas ha sido inyectado el veneno del miedo... del miedo al cambio”» [Octavio Paz](#)

“Si hoy fuese el último día de mi vida, ¿querría hacer lo que voy a hacer hoy? Y si la respuesta era No durante demasiados días seguidos, sabría que necesitaba cambiar algo”» **Steve Jobs**

De acuerdo a la Real Academia Española, la palabra cambio proviene del latín tardío “cambium”, y éste último del galo “cambion”. El cambio, por tanto, sería una acción o proceso por medio del cual dejamos una situación dada para ubicarnos en otra diferente.

Todos contribuimos al cambio a través de las actividades que realizamos de manera automática y son parte de nuestro vivir cotidiano como por ejemplo, cuando un niño de 10 años se conecta a su consola XBOXOne y abre una sesión de juego con la opción de jugar con otros en línea, de inmediato aparecen las opciones y es lo único que tiene que hacer para iniciar el intercambio intercultural con niños de otros países, Alemania, USA, Canadá, o bien con niños de regiones diferentes dentro del mismo país, jugadores que viven costumbres, rituales, valores, reglas diferentes a las propias.

Los participantes se dan cuenta de la diferente dinámica para actividades básicas como comer, la hora de descansar, la música que escuchan, la ropa que visten. Para algunos la hora de comer requiere sentarse a la mesa con la familia y conversar de lo que sucedió durante el día y escuchar a cada integrante de la familia, para otros, no es necesario porque se encuentran solos en casa y no tienen con quien conversar, o bien, cada integrante se alimenta en su lugar preferido sin tener que interactuar.

La observación y registro del mismo comportamiento de grupos de personas en todo el mundo determinan las macro tendencias, es decir, los patrones de actuación que se manifiestan como una forma de adaptación o respuesta a los diferentes escenarios que se presentan en el día a día, en un contexto político, social, cultural y económico.

Naisbitt (1982) explica que las macro tendencias no se forman y presentan de manera acelerada, se van formando poco a poco y una vez se presentan influyen en nuestra actuación por algún tiempo, menciona los siguientes ejemplos de los 80's:

Cambiamos de:

Una sociedad industrial	a	Una Sociedad de Información.
Alta tecnología	a	Alta tecnología / Alto contacto
Economía nacional	a	Economía mundial
Planeación a corto plazo	a	Planeación a largo plazo
Centralización	a	Descentralización
Ayuda Institucional	a	Auto-ayuda
Democracia representativa	a	Democracia participativa
Jerarquías	a	Organizaciones de redes
De la alternativa	a	La opción múltiple

Es cierto que nuestros estilos de vida parecen cada día más similares, pero siempre hay elementos de contratendencia como una respuesta en contra de la uniformidad, y en defensa de la propia cultura y sus manifestaciones.

Naisbitt(1982), menciona que cuando nuestro mundo exterior se torna más global y heterogéneo impacta nuestro estilo de vida, lo transforma y se percibe como homogéneo, es cuando con mayor rapidez nos asimilamos a los valores más profundos de la propia cultura en cuanto a, religión, lenguaje, arte, literatura.

En la década de los 90's, se identifica al individuo como el elemento clave para el cambio y surge la doctrina de la responsabilidad individual, "cualquier acción genera consecuencias que el actor tendrá que asumir en el tiempo".

La filosofía de la responsabilidad individual también implica una responsabilidad global, es decir, todos somos responsables de preservar los recursos y el planeta que

compartimos. La satisfacción de las necesidades básicas y genuinas de trascendencia y auto conservación regresan, y se aplica el principio de cuidar y construir sin dañar, como resultado, también se cuida a los demás porque no se atentaría contra la naturaleza y la vida.

A partir de las teorías que perciben la naturaleza humana de manera integral (un ser bio-psico-social-afectivo-cultural-ambiental-espiritual), se plantea un escenario realista, desde mi punto de vista, ya que si el hombre tiende a formar grupos, debemos considerar todo aquello que constituye su entorno y actúa como un factor que influye en su desarrollo y comportamiento.

El esfuerzo en las organizaciones se ha centrado en las etapas de atracción de talento, retención y desarrollo del mismo, dejando de lado las características de nuestra población actual, es decir, el grueso de la población en las organizaciones lo constituyen personas

que se encuentran en un rango de edad entre los 40 y 60 años, y estadísticamente se encuentra en aumento significativo, colocando a la organización en una posición comprometida para: programar su reemplazo, diseñar y aplicar el proceso de salida, y en especial, la pérdida de conocimiento que esto implica cuando no tenemos control sobre el proceso de desvinculación.

III. Descripción del caso

El presente ensayo tiene como objetivo: elaborar un programa de Acompañamiento como herramienta para generar el cambio en el proceso de desvinculación en edad de jubilación.

El factor cultural es básico para poder construir la propuesta y generar el cambio, así como todo aquello que resulta de la interacción de los participantes (familia, instituciones, sociedad) y los valores, creencia, ritos, normas, códigos de conducta explícitos e implícitos.

En base a lo anterior considero que es nuestra oportunidad para definir los elementos y bases de convivencia de una población en crecimiento como lo es la tercera edad, que puede enriquecer la vida de generaciones cada vez más pequeñas de jóvenes que incursionan en las organizaciones y no necesariamente tienen que iniciar de cero para la generación de nuevas estrategias.

Iniciaremos por la descripción de los elementos clave de la cultura de la organización para delimitar las premisas de acción en el diseño del Programa de Acompañamiento para el personal de UP México.

IV. Misión Visión

Misión

- **Educar** personas para que, por medio del estudio, el diálogo y la reflexión, busquen la **verdad** y se **comprometan** con ella.
- Promover en los universitarios -profesores y alumnos- un **humanismo cristiano** que posibilite la construcción de un mundo más justo, a través del enriquecimiento de los saberes y el entendimiento entre los hombres.

Visión

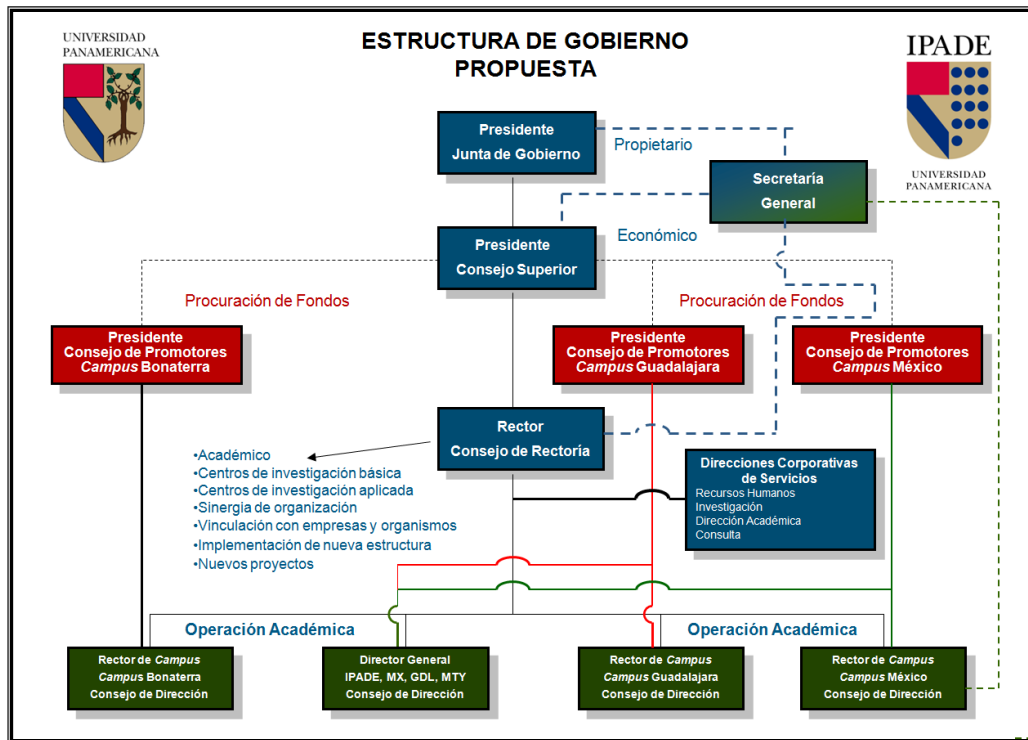
Ser la universidad con el mayor rigor científico y la máxima exigencia académica en la generación y transmisión de conocimientos, con fundamento en una clara postura ética mediante la defensa y difusión del amor a la verdad, a la libertad y a la justicia, siempre con base en un trato digno y personal.

V. Valores UP

Trabajo, Verdad, Amistad, Alegría, Servicio.



VI. Estructura UP



La Cultura UP recibiría bien un programa que le permita conservar y transmitir el conocimiento de los colaboradores con mayor edad a las nuevas generaciones a través de un proceso de transición amable y digno. Quienes participen en este programa pondrán en práctica los valores que han vivido por períodos significativos dentro de la institución como es el trabajo y la actitud de servicio.

De acuerdo con B.Grouard y F.Meston para dar inicio, requerimos identificar la naturaleza de nuestro cambio, afecta a la estrategia, estructura, sistemas, procesos y/o recursos de la organización.

En este caso afecta tanto al proceso de salida de la organización, como al Factor Humano de la organización que vive el proceso de desvinculación.

Los Móviles del cambio que se identifican como externos son la Ley Federal del Trabajo que determina la edad de retiro/jubilación, así como una Ley del Seguro Social que limita la contratación de personal jubilado de la propia institución, es decir, la institución desarrolla colaboradores a nivel de reconocimiento nacional e internacional, pero no puede recontratarlos una vez que obtienen una pensión del IMSS.

Como móviles internos del cambio, podemos identificar el fortalecimiento de la población a través de compartir el conocimiento de quienes se encuentran próximos a jubilarse con jóvenes colaboradores en una transición amable de hábitos, rutinas de trabajo que le permitirá trascender a través de la herencia del conocimiento.

En cuanto a la rapidez y la duración del cambio, en este caso, podremos iniciar una vez que se cuente con la autorización del Consejo de Dirección para aplicar el Programa de Acompañamiento de manera permanente con sus constantes revisiones en base a los indicadores y cambios en las necesidades de los participantes.

Para instrumentar el cambio, se propone seguir las diez claves para el cambio de Benoit Grouard y Francis Meston (1995):

1. Definir la visión: objetivo del cambio y las grandes líneas a poner en marcha.
2. Movilizar: crear una dinámica de cambio ante los empleados, validar los mecanismos definidos en la visión y definir los principales ejes de mejora asociados.
3. Catalizar: definir la estructura del proyecto y el modo de funcionamiento aptos para apoyar, facilitar y acelerar el cambio.
4. Conducir: definir el conjunto de acciones para su óptimo desarrollo y resultado.
5. Materializar: poner en marcha el cambio.
6. Hacer participar: garantizar la participación de todos los colaboradores.
7. Gestionar los aspectos emocionales, eliminar la resistencia y los bloqueos provocados por el cambio.
8. Gestionar las relaciones de poder: re orientar las relaciones de poder para asegurar la coherencia con la visión y se promueva el cambio de manera eficaz.
9. Formar e instruir: preparar a los promotores del cambio para facilitar el proceso.

10. Comunicar intensamente: comunicar de manera eficaz, ordenada para provocar la participación.

VII. Desarrollo

Actualmente la población total es de 897 personas, y cada año durante los próximos cinco, el 10% será elegible para obtener la jubilación por cumplir con el criterio de edad. La edad de jubilación en México es de 55 a 65 años, para planes de pensión privados y del gobierno, solo una minoría conoce el detalle de los beneficios y como ejercerlos.

Las personas en un rango de edad actual entre 38 a 54 años, requieren evaluar la condición individual para incrementar la posibilidad de obtener una pensión por arriba del promedio que le permita mantener el nivel de vida actual a la edad de jubilación.

Es importante mencionar que la población económicamente activa entre 24 y 37 años no son elegibles para un plan de pensión por parte del gobierno, lo que requiere de la aplicación de una estrategia económica desde el inicio de su etapa laboral que le permita generar recursos propios que garanticen una pensión digna a la edad de jubilación.

VIII. Demografía



Objetivo: Administrar un programa de comunicación para dar a conocer los beneficios de prepararse para obtener el premio de la adultez, la jubilación.

Situación actual: actualmente la población total es de 897 personas, y cada año durante los próximos cinco, el 10% será elegible para obtener una jubilación por edad.

Se otorga orientación uno a uno al personal próximo a jubilación en un periodo corto y muy cercano a fecha efectiva.

Situación futura: implementación de un Programa de Acompañamiento integral para el personal próximo a la jubilación con el fin de proporcionar las herramientas y el tiempo de transición necesario que le permita determinar un plan individual de vida en su nueva etapa, así como preparar el escenario que promueva la transferencia del conocimiento a las nuevas generaciones.

Society for Industrial and Organizational Psychology en su último reporte de investigación menciona cinco factores a considerar para el bienestar fiscal, físico, psicológico de personas en edad de retiro:

- Atributos personales.
- Preparación previa al retiro de los diferentes factores
- Factores relacionados con la Familia
- Proceso de jubilación orientado
- Programa de actividades después del retiro

La siguiente tabla resume el impacto positivo o negativo de cada factor.

Achieving fiscal well-being in retirement

Table1. Summary of 5 factors that influence fiscal Well-Being in Retirement

Factor Categories	Influencing Factors	Effect
Individual attributes	Financial literacy	+
	Financial goal Clarity	+
	Physical Health	+
Pre-retirement job - related factors	Disrupted career path	-
	Unemployment before retirement	-
Family - related factors	More dependents	-
	Cost related to dependent care	-
Retirement transitions-related factors	Financial planning	+
	Retiring to receive financial incentives	+
Post- retirement activities	Bridge employment	+

Note: "+" means the factor's effects is beneficial and
 "-" means the factor's effects is detrimental to fiscal well-being.

Achieving physical well-being

Table 2. Summary of factors that influence physical Well-Being in Retirement

Factor Categories	Influencing Factors	Effect
Individual attributes	Pre-retirement health status	+
	Health behaviours and habits	+
	Financial status	+
Pre-retirement job - related factors	Job-relates physical demands	-
Retirement transitions-related factors	Health insurance coverage in retirement	+
	Health insurance cost in retirement	-
Post- retirement activities	Bridge employment	+

Note: "+" means the factor's effects is beneficial and
 "-" means the factor's effects is detrimental to fiscal well-being.

Achieving psychological well-being

Table 3. Summary of factors that influence psychological Well-Being in Retirement

Factor Categories	Influencing Factors	Effect
Individual attributes	Financial status	+
	Physical Health	+
	Physical Health decline	-
Pre-retirement job - related factors	Work stress	-
	Job demands	-
	Job challenges	-
	Job dissatisfaction	-
	Unemployment before retirement	-
	Stronger work role identity	-
Family - related factors	Marital status (married vs. single/widowe	+
	Spouse working status (working vs. not)	-
	Marital quality	+
	More dependents	-
	Losing a partner during the retirement transitions	-
Retirement transitions-related factors	Voluntariness of the retirement	+
	Retirement planning	+
	Retirement earlier than expected	-
	Retiring for health care reasons	-
	Retiring to do other things	+
	Retiring to receive financial incentives	+
Post- retirement activities	Bridge employment	+
	Volunteer work	+
	Leisure activities	+
	Anxiety associated with social activities	-

Note: "+" means the factor's effects is beneficial and
 "-" means the factor's effects is detrimental to fiscal well-being.

Como resultado de la investigación, todos los factores que tienen impacto en las tres áreas: fiscal, físico y psicológico, determinan el éxito de un proceso exitoso durante la jubilación.

El resultado determina la importancia de elaborar un programa integral que le permita contar con la asesoría especializada para el Auto diseño de un Plan de Vida para la etapa de Jubilación.

IX Áreas a considerar en el programa de acompañamiento

Programa de Acompañamiento UP

RIQUEZA EN:

AUTOESTIMA



FÍSICA



CULTURAL



SOCIAL



FAMILIAR



ESPIRITUAL



LABORAL



ECONÓMICA



X Programa de acompañamiento para el retiro

Programa de Acompañamiento UP

edad
34-59

Sesión 1 básica	
Un Plan preventivo	
	Actividades
1°	Como cambia el cuerpo y que necesita
2°	Identificación de necesidades específicas
3°	espirituales y psicológicos
4°	sociales y culturales.
5°	Hábitos de vida
6°	Revisión de visión de vida
7°	Revisión medica
8°	Autodiagnóstico
Tema alternativo	
Elaboración de mi nuevo plan de vida área física, corporal y material área social, familiar y laboral.	
	Actividades
1°	cualidades y limitaciones).
2°	Elaboración de agenda por día
3°	Identificación de los buenos hábitos
4°	Que debo fortalecer y construir.
5°	Vocación o misión en la vida
6°	laborales, comunidad deportiva, cultural y
Dominio personal y espiritualidad	
	Actividades
1°	Pensamiento y actitudes positivas
2°	Fortaleciendo mi autoestima
3°	Como participar y ayuar a los demás



Programa de Acompañamiento UP

edad
60- 65

Sesión 1 básica

Un Plan preventivo

	Actividades
1º	Como cambia el cuerpo y que necesita
2º	Identificación de necesidades específicas
3º	espirituales y psicológicos
4º	sociales y culturales.
5º	Hábitos de vida
6º	Revisión de visión de vida
7º	Revisión medica
8º	Autodiagnóstico

Tema alternativo

Elaboración de mi nuevo plan de vida
área física, corporal y material
área social, familiar y laboral.

	Actividades
1º	cualidades y limitaciones).
2º	Elaboración de agenda por día
3º	Identificación de los buenos hábitos
4º	Que debo fortalecer y construir.
5º	Vocación o misión en la vida
6º	laborales, comunidad deportiva, cultural y

Dominio personal y espiritualidad

	Actividades
1º	Pensamiento y actitudes positivas
2º	Fortaleciendo mi autoestima
3º	Como participar y ayuar a los demás

Sesión 2 básica

Corte de Caja Identificación de riquezas

	Actividades
1º	Social
2º	Familiar
3º	Cultural y educativa
4º	Profesional y técnica
5º	Economía / patrimonio
6º	Espiritual y personal
7º	Análisis de alternativas que involucran a otros
8º	Análisis de alternativas que dependen solo de mi.

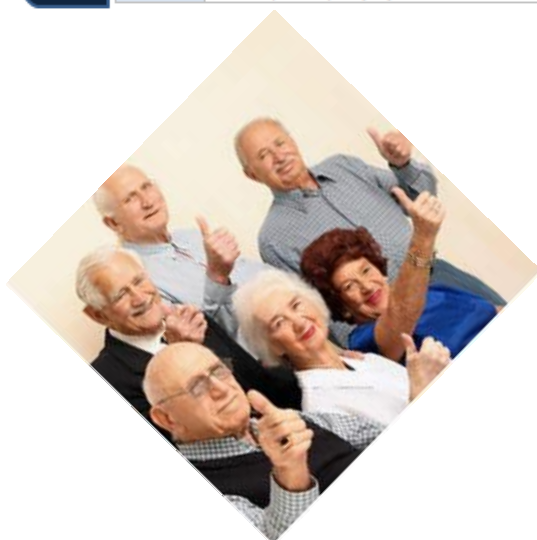
Tema alternativo

Área económica

	Actividades
1º	Identificación de recursosos
2º	Direfentes tipos de pensión
3º	Elaboración de mi presupuesto

Temas alternativos

	Actividades
	Recomendaciones
	Tanatología



XI. Comunicación

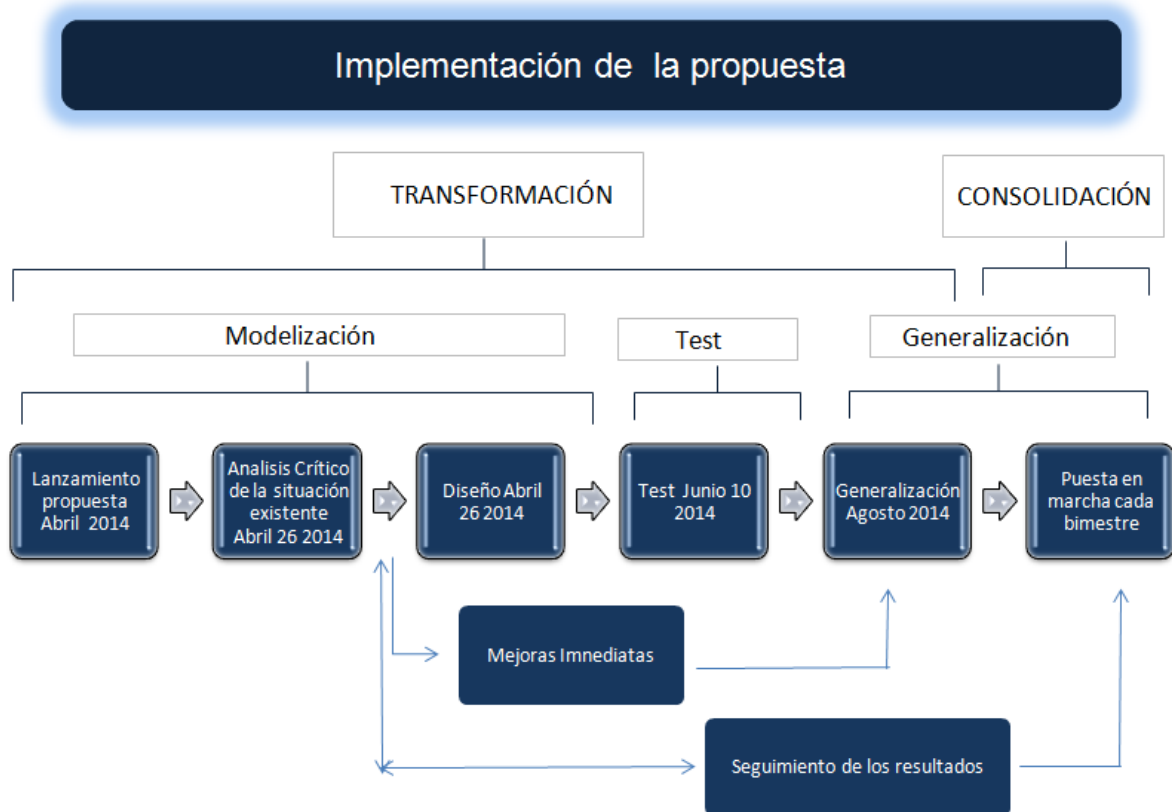
XI.1 Canales de comunicación:

	Impresos	Electrónicos	Face to face
 55-65	Flayers, Revista, Posters	Correo	Talleres, Te invito un café, Reconocimientos,
 38-54	Folletos	Grupo de facebook y linkedin	Conferencias, Sesiones informativas, Feria de Beneficios
 24-37		Grupo de facebook y linkedin	Conferencias, Sesiones informativas, Feria de Beneficios

XI.2.Aliados



XII. Implementación de la Propuesta



XII.1 Comunicar generando interés

Factores importantes a comunicar durante la campaña de comunicación del Plan de Acompañamiento en el proceso de jubilación:

La UP reconocer la participación, dedicación y excelencia en el trabajo diario.

El compromiso de la UP, y las organizaciones en general, también es compartir el conocimiento, experiencia y facilitar la salida de profesionales en edad de jubilación, para que continúen participando positivamente en la sociedad de manera activa.



El proceso de jubilación es únicamente un proceso administrativo de cambio de etapa para y abrir una nueva.

XI.2 Evaluación

El programa tendrá como factor de evaluación exitosa el número de:

- Personas inscritas al programa que participen en cada fase.
- Participantes que se inscriba en el Plan de Ahorro para el Retiro.
- Jubilados que elaboren su Nuevo Plan de Vida de manera integral, es decir, área personal, social (familia, trabajo, etc.), económica, cultural y espiritual.
- La evaluación de cada sesión y participante permitirá realizar los ajustes necesarios para lograr exceder las expectativas de los colaboradores que viven el proceso de cambio hacia una nueva etapa, la jubilación.

XI.3 Calendario de actividades

Calendario de Actividades

Tarea	Fecha Inicio	Duración	Fecha fin	Mes Semana	2014											
					Abril				Mayo				Junio			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de contenido	01/04/2014	15	16/04/2014													
Revisión de contenido	17/04/2014	3	20/04/2014													
Elaboración de cartas descriptivas	21/04/2014	7	28/04/2014													
Revisión de campaña de comunicación	01/05/2014	10	11/05/2014													
Confirmación de Especialistas	12/05/2014	15	27/05/2014													
Identificación del grupo piloto	28/05/2014	2	30/05/2014													
Evaluación del programa	03/06/2014	2	05/06/2014													
Lanzamiento del programa	06/06/2014	5	11/06/2014													

CONCLUSIONES

El cambio de características de los integrantes en la organización requiere una respuesta diferente desde el proceso de atracción y selección de talento, durante la vida activa en el desarrollo de los colaboradores, así como en el proceso de salida, especialmente cuando ésta es por retiro o jubilación ya que involucra un cambio activo en todas las áreas que afectan la vida del colaborador como son: familiar, social, laboral, financiera, espiritual.

La organización tiene la responsabilidad de asesorar, orientar, y brindar el acompañamiento en el proceso de diseño que llevará a cabo el colaborador en su nueva etapa al retirarse o jubilarse, considerando el impacto tanto individual como de trascendencia al interior de la organización a través de la transferencia del conocimiento.

Bibliografía

Marcus Buckingham & Curt Coffman.(1999).*First, break all the rules*, New York ,1a edición,Simon & Schuster,.

CP. José Antonio Fdz. Aparicio.(1985). *Productividad del Factor Humano*, México D.F., 1a edición,Editorial Alethia,S.A. de C.V.

Edgar Shein. (1992). *Organization Culture and Leadership*, Estados Unidos, 2a edición, Jossey-Bass.

Naisbitt John y Patricia Alburdene. (1982). *Macrotendencias I*, relaborado por Group Cap, S.A. de C.V.

Naisbitt John y Patricia Alburdene. (1982) *Macrotendencias II*, relaborado por Group Cap, S.A. de C.V.(1982).

Benoit Grouard/Francis Meston. (1995).Reingeniería del cambio, Barcelona, Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

Marcus Buckingham & Curt Coffman.(1999). *First, break all the rules*, New York, 1a edition,Simón & Schuster.

CP. José Antonio Fdz. Aparicio. (1985). *Productividad del Factor Humano*, México D.F., 1a edición, Editorial Alethia ,S.A. de C.V.

Edgar Shein. (1992). *Organization Culture and Leadership*, Estados Unidos, 2a edition, Jossey-Bass.

Mo Wang, Beryl Hesketh.(2012). *Achieving Well-Being in Retirement: Recommendations from 20 Years of Research*, Copyright August, 2012 Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. Citation: Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. (2012).