



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

PROGRAMA DE CAPACITACION SOBRE EL ROL DEL ADULTO

MAYOR EN LAS ORGANIZACIONES

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

YESSICA YAMEL LUIS HERNÁNDEZ

DIRECTOR:

MTRO. CARLOS ANDRÉS SÁNCHEZ SOTO

SINODALES:

MTRA. ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA

LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ

MTRA. INGRID MARISSA CABRERA ZAMORA

MTRA. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PEREZ



**Facultad
de Psicología**

CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX

JUNIO, 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

“¿Dónde estás? Aquí

¿Qué hora es? Ahora

¿Qué eres? Este momento”

Agradecimientos

“Quien no vive para servir, no sirve para vivir” - Beata Madre Teresa de Calcuta

A la Universidad Nacional Autónoma de México, Mi alma mater que me enseñó a desarrollar un pensamiento crítico, que me acogió brindándome educación de calidad y que me mostró que para alcanzar mis objetivos requiero disciplina, convicción y esfuerzo.

Gracias UNAM por regalarme los mejores años de mi vida, por enseñarme que para ser parte de ti no basta con quererlo sino con tener el coraje para levantarme de mis tropiezos y ser cada día una mejor versión de mí.

A la facultad de Psicología, porque ante el momento más grande de incertidumbre me mostró que mi corazón le pertenecía, gracias por ofrecerme los espacios para enriquecer mi alma y cultivar conocimiento.

A la facultad de Contaduría y Administración por regalarme una perspectiva diferente de la Psicología, por acogerme un semestre y brindarme las herramientas suficientes para la vida laboral.

Mtro. Carlos Andrés Sánchez Soto, mi director de tesina, gracias por la paciencia, la ayuda, por escucharme y por la motivación que me dio para no desistir durante estos años y concluir con mi proceso académico, gracias porque fue en unos de sus cursos donde surgió el tema de este proyecto, ojala que el mundo estuviera lleno de docentes como él, que entreguen el alma en sus clases y muestren la pasión y el amor de su profesión, lo admiro y respeto.

Lic. Ricardo Alberto Lozada Vázquez, mi revisor, porque me ayudó a visualizar mi trabajo desde un enfoque diferente, por contagiarme su entusiasmo durante la carrera, mi enorme agradecimiento porque cada clase que impartió me hizo generar un pensamiento crítico y a poner los pies sobre la tierra en lo que corresponde el campo de trabajo.

Mtra. Ingrid Marissa Cabrera Zamora, mi revisor, quien confió plenamente en mí y en este trabajo, muchas gracias por aconsejarme y ayudarme en todo el proceso de titulación.

Mtra. Adriana Guadalupe Martínez Pérez, mi revisor, muchas gracias por el tiempo para brindarme feedback sobre este trabajo y por ayudarme a perfeccionarlo. Admiro su labor que tiene con los estudiantes para hacer que complementen su formación a través de congresos y experiencias de personas reconocidas en el campo laboral.

Mtra. Isaura Elena López Segura, mi revisor, agradezco su tiempo y paciencia conmigo así como la disciplina y compromiso que me inculco para cumplir mis objetivos.

Mtra. Sandra, mi mentora en el CCH Azcapotzalco, me aconsejo durante 3 años y me motivo a tener una formación no sólo como estudiante sino también como deportista y oradora.

Mtra. Georgina Raya porque durante mi estancia en la facultad de contaduría y administración me enseñó a creer en mi misma y a tener una punto de vista más amplio de mi carrera.

A la Dra. Leticia Benítez Coss, que más allá de haber sido mi profesora es una de las personas que más he admirado, muchas gracias por haberme regalado su tiempo y

sabiduría, por confiar en mí, por motivarme y darme su amistad, lamento mucho su partida, este trabajo también es suyo, sé que estaría orgullosa de mí.

A todos mis profesores quienes han sido un pilar en mi formación académica y personal, por enseñarme que ser profesional vale más que solo ser profesionista , por regalarme sus conocimientos y experiencia, gracias a cada uno de ellos porque desde pequeña me inculcaron el valor de la responsabilidad, de a a confiar y creer en mí, . Me motivaron a dar lo mejor y a no tener miedo a hablar y ser escuchada, me acompañaron en cada caída y me ayudaron a levantarme con más fuerza y coraje.

“Sin una familia, el hombre tiembla con el frío” – Andre Maurois

A mi madre Guadalupe Hernández por apoyarme incondicionalmente, por cuidarme, amarme, aconsejarme y enseñarme el valor de la responsabilidad, honestidad y humildad, simplemente nada de lo que he hecho hubiera sido posible sin ti. Gracias por confiar en mí y apoyar cada uno de mis sueños por más locos que sean.

A mi padre Arturo Carbajal porque me ha enseñado que el amor es puro e incondicional, porque me ha inculcado a ser una mujer trabajadora, a esforzarme para lograr mis objetivos y a instruirme con su ejemplo la importancia de la puntualidad, honestidad y, disciplina.

A mi novio Pablo Cruz, al cual admiro mucho, es un pilar en mi vida, me ha enseñado que no es el tiempo, sino la persona la que logra hacer que se ame profundamente, gracias por confiar en mí y en permitirme ser parte de tus alegrías, enojos, triunfos, experiencias y lo más importante, tu amor.

A mi hermana Yadira Luis porque a pesar de las circunstancias sé que está para mí y yo para ella incondicionalmente, muchas gracias por protegerme en los momentos más difíciles que tuve.

A mi abuelita Josefina Hernández porque desde pequeña me enseñó que no importa cuántas veces tenga que caerme para aprender, me forjo un temple suficiente para salir adelante, gracias por cada regaño, por cada exigencia, porque sin nada de eso yo no sería la mujer que soy.

Sonia García, mi jefa durante mucho tiempo, me enseñó lo impecable que debo ser en mi trabajo, me mostró con su ejemplo que las oportunidades están para las personas responsables, comprometidas y disciplinadas, muchas gracias por alentarme a titularme y a seguir creciendo profesionalmente.

Carlos García, mi actual jefe, muchas gracias por permitirme ser parte de su equipo de trabajo, por creer y confiar en mis conocimientos y en lo que puedo aportar a la empresa, gracias por brindarme la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente, de aprender y lograr mis metas.

A todas esas personas que por circunstancias de la vida he conocido, que me han ayudado y me han dado una palabra de aliento o una sonrisa “muchas gracias”, porque sus experiencias de vida me han permitido aprender, a valorar lo que tengo y a tomar mejores decisiones.

INDICE

Resumen	5
Introducción.....	6
Capítulo 1	8
1.1 Vejez y Envejecimiento Humano	8
1.2 ¿Qué es la Vejez?.....	9
1.3 ¿Hablamos de Vejez o Envejecimiento?.....	12
1.4 Teorías Biológicas Del Envejecimiento	16
1.5 Teorías del desarrollo del envejecimiento	19
1.6 Teorías Psicosociales Del Envejecimiento	21
1.7 Ley de las personas adultas mayores: Decálogo de sus derechos	28
1.8 ¿Qué es el INAPAM?.....	29
1.9 Personas adultas mayores ¿Hablamos de Autoempleo o Programas de apoyo?	29
Capítulo 2	32
2.1 La Organización: Conceptos y características	32
2.2 Períodos de la organización	34
2.3 El Sector tecnológico: Una boga dentro de las Organizaciones	37
2.4 ¿Qué generaciones habitan en las organizaciones?	38
2.5 Comportamiento Organizacional	40
2.6 Motivación	47

2.7 Contrato Psicológico.....	52
Capítulo 3	56
3.1 ¿Qué es la capacitación?	56
3.2 Responsabilidades y propósitos de la capacitación	57
3.3 Principios y objetivos de la función de la Capacitación	61
3.4 Ciclo de la Capacitación	62
3.5 Evaluación de los resultados de la capacitación	67
3.6 Seguimiento de la capacitación.....	71
3.7 Beneficios de la capacitación.....	72
Capítulo 4	74
4.1 Propuesta de un Programa de Capacitación.....	74
4.2 Carta Descriptiva	79
4.3 Evaluación del programa	81
Discusión	82
Alcances.....	83
Limitaciones	83
Referencias	85
Anexos	90

Resumen

Actualmente debido al desarrollo de la ciencia y la tecnología aumenta la esperanza de vida al nacer y con ello el envejecimiento poblacional. Las representaciones que socialmente se tienen de la vejez, así como los cambios físicos y psíquicos que se producen hacen que el adulto mayor se sienta muchas veces alejado de esa sociedad que un día dirigió y construyó, y que aparezcan sentimientos de inutilidad y vacío existencial.

El presente estudio tiene la finalidad concientizar sobre el rol del adulto mayor en las organizaciones así como ser la pauta para la creación y participación en programas que permitan ampliar los niveles de protección de los derechos en la vejez así como crear conciencia respecto a la construcción de una sociedad más cohesionada, democrática e incluyente, donde exista una completa consideración de las necesidades de este sector vulnerable.

Por lo anterior, en el presente trabajo se propone un programa de capacitación, cuyo objetivo es sensibilizar a gerentes y directores respecto al rol que juegan las personas adultas mayores en la organización.

Palabras clave.

Adulto mayor, organización, capacitación.

Introducción

Los cambios tecnológicos así como la constante adaptabilidad a los cambios físicos, culturales y sociales que envuelven a nuestra sociedad han permitido poner suma atención a una situación importante; el rol actual del adulto mayor en las organizaciones, si bien es cierto que la figura de este sector hace algún tiempo fue vista con respeto y como entes de gran sabiduría, a la fecha se les ha relacionado con aspectos negativos que los ha venido aislando de las demás generaciones.

Por lo anterior, se realizará un recorrido histórico del envejecimiento, mostrando conceptos, teorías, marco legal regulatorio de la vejez, con miras a un programa de capacitación.

En el primer capítulo “Vejez y Envejecimiento Humano” se identifican conceptos teóricos sobre la definición de vejez y envejecimiento según diversos autores, asimismo se hace un recorrido por las diferentes teorías biológicas, sociales y culturales en torno al envejecimiento.

El segundo capítulo “La Organización” realiza una descripción sobre los períodos de la organización, posteriormente se analiza el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones y, finalmente se hace una revisión respecto a las teorías de la motivación que existen actualmente.

El tercer capítulo “La Capacitación del Personal” explica las responsabilidades y propósitos de la capacitación, se ahonda en el marco legal respecto al adulto mayor el

proceso de la capacitación desde la Detección de Necesidades, diseño y ejecución de un programa de capacitación hasta la evaluación, seguimiento y beneficios del mismo.

El cuarto capítulo “Propuesta de un Programa de capacitación” se explica la justificación del presente trabajo asimismo se presenta la carta descriptiva correspondiente al curso de capacitación referente al rol del adulto mayor en las organizaciones. En consecuencia se identifican las conclusiones, alcances y limitaciones del programa.

Capítulo 1

1.1 Vejez y Envejecimiento Humano

Hipócrates retoma la teoría pitagórica de los cuatro humores: sangre, flema, bilis amarilla, atrabilis; la enfermedad resulta de una ruptura de su equilibrio; la vejez también. Fue el primero en hacer una comparación de las etapas de la vida con las estaciones del año, donde la vejez era representada con el invierno (Beauvoir, 1983).

La vejez no solo puede ser vista únicamente como un fenómeno biológico; detrás de ese proceso existe un trasfondo social y cultural. Resulta interesante encontrar sociedades donde el anciano es venerado y respetado, esta veneración está estrechamente relacionada con el poder económico o político. Por ejemplo en la antigua Grecia, está era gobernada por viejos, pertenecientes a la oligarquía.

Antiguamente, el dato de interés con relación a los ancianos era su escaso volumen demográfico con relación a la población total, así como la restricción de sus derechos. Con la decadencia de los sistemas oligárquicos la historia narra que llegar a cumplir los 30 años de edad era alcanzar una edad avanzada. La vejez entonces, tuvo poca representatividad en la sociedad del antiguo régimen.

A partir del siglo XVIII, como resultado del avance científico, y con ello la mejoría en la calidad de vida en términos de higiene y salud, provocó el aumento en la longevidad de la población (Beauvoir, 1983).

La preocupación por la vejez es un fenómeno social que caracterizó al siglo XX, y apareció con el envejecimiento de la sociedad y se acentuó a mitad del siglo XX cuando

la población de adultos mayores empezó a modificar la estructura de las edades de la población (Muchnik, 2006).

La historia de la humanidad ha puesto de manifiesto que nunca los seres humanos han enfrentado un ciclo de vida tan prolongado, tampoco se habían tenido tantos años de vida como para recordar tanta experiencia.

Fue a finales del siglo XX cuando la presencia de individuos viejos fue notoria y significativa en la sociedad, este hecho provocó que apareciera como algo propio a finales del siglo XX e inicios del siglo XXI (Cornachione, 2006).

1.2 ¿Qué es la Vejez?

En primera instancia es importante preguntarnos ¿En qué momento se define a un individuo como viejo? Puede definirse estrictamente en términos cronológicos, es decir cuando una persona alcanza los 65 años de edad, sin embargo podemos también definir que alguien es ‘Viejo’ en términos de cambios físicos, por ejemplo, cambios en su postura corporal, facciones de la cara, color y forma del cabello, voz, elasticidad de la piel, capacidad visual y auditiva (Kalish, 1996).

La vejez surge de la voz latina *vetus*, se deriva, a la vez, de la raíz griega *etos* que significa “años”, “añejo”. Desde el paradigma actual de la medicina y la biología, la vejez se delimita desde las vertientes fundamentales: primero, en función del patrón de referencia cronológica y, segundo, a partir de los cambios morfofuncionales de cuya declinación depende el grado de envejecimiento que, además, se manifiesta de manera heterogénea (García, 2003).

“La vejez no es un hecho estadístico; es la conclusión y la prolongación de un proceso” (Beauvoir, 1983). En paralelo menciona Beauvoir que el gerontólogo norteamericano R. Lansing propuso que la vejez “es un proceso progresivo, desfavorable, de cambio ordinariamente ligado al paso del tiempo histórico que se vuelve perceptible después de la madurez y concluye invariablemente en la muerte”.

Autores como Lefrancois (2004), utilizan el vocablo vejez e indica que esta comienza a partir de los 65 años porque es la edad común de la jubilación, planes del seguro social y de las pensiones. Sin embargo a esa edad las variaciones son tantas como en cualquier otra etapa del ciclo vital.

Mientras tanto para Alva (2000), los criterios delimitantes del concepto de vejez varían según el momento histórico y el contexto sociocultural.

Neugarten (En Le François, 2004) divide la ancianidad en períodos haciendo una descripción de tres categorías importantes:

1. Los ancianos jóvenes, categorizados entre los 65 y 75, quienes desempeñan actividades físicas, mentales y sociales (aunque posiblemente retirados de su carrera principal).
2. Los ancianos mayores, aquellos para quienes la actividad física está más limitada y donde las relaciones familiares y sociales cobran gran importancia.
3. La ancianidad avanzada, quienes tienen más de 85 años.

Desde el punto de vista antropológico, nuestras sociedades derivan el concepto *vejez* del proceso de producción, de determinadas tendencias de consumo y también de los ritmos vitales impuestos por la industrialización, es decir a partir de una edad arbitrariamente

prefijada como lo son los 65 años, se obliga a los individuos a que no sigan laborando, esto por un hecho falso en el cual se supone es una edad donde se pierde capacidad de funcionamiento manual y, el ritmo de trabajo exigido por la post-industrialización (Fericgla, 2002).

Mientras tanto (Moragas, 2004) señala tres tipos de vejez:

a) Vejez cronológica: definida por el hecho de haber cumplido 65 años.

Esta concepción está basada fundamentalmente en la edad de retiro del mundo laboral, cuyo primer precedente lo encontramos en las medidas sociales del Canciller Bismark en el siglo XIX. Sin embargo la asamblea Mundial del Envejecimiento, celebrada en Viena en 1,982 puso el límite en los 60 años. Esta edad viene medida por transcurso del tiempo; evidentemente es objetiva, ya que todas las personas nacidas en el mismo año, tienen la misma edad, pero presenta un inconveniente importante, no mide el impacto del paso del tiempo en función de la forma de vida, la salud, las condiciones de trabajo, el medio, lo cual es distinto para cada persona. En resumen la edad cronológica es importante pero no determinante, hay que sumarle las condiciones personales y ambientales.

B) Vejez funcional: En este concepto se suele cometer el error de equiparar el término viejo con el de incapaz, inútil, etc. Es decir, con carácter negativo y peyorativo en un intento de reflejar las limitaciones de la vejez. Desde este punto de vista las personas mayores son relegadas y consideradas poco importantes para la sociedad. Ser viejo es igual a estar físicamente incapacitado, sufrir pérdidas, ser dependientes, pérdida de status social.

c) Vejez- etapa vital: desde esta concepción el paso del tiempo produce efectos en las personas, esto implica la entrada de una etapa del ciclo vital distinta a las anteriores, con realidad propia, y ciertas limitaciones que pueden ser externas al individuo o totalmente subjetivas, sin embargo también se pueden tener potenciales únicos como: serenidad de juicio, madurez, experiencia, las cuales de utilizarse debidamente compensan en cierta medida las limitaciones naturales.

1.3 ¿Hablamos de Vejez o Envejecimiento?

Alfredo Fierro (En Buendía, 1994), menciona que la vejez es difícil de acotar ya que no hay indicios claros de su comienzo, a diferencia de otras etapas como la adolescencia, por esas razones es preferible el uso de vocablos como ‘envejecer’ o ‘envejecimiento’. Hablar de vejez es hablar de una etapa del ciclo de vida de un ser humano mientras que hablar de envejecimiento es referirse al proceso que comienza al nacer.

Para el *Websters New Universal Unabridged Dictionary* el envejecimiento es "La acumulación de cambios en un organismo o un objeto con el tiempo" (En Alvarado & Salazar, 2014).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) lo define como:

“Proceso fisiológico que comienza en la concepción y ocasiona cambios en las características de las especies durante todo el ciclo de la vida; esos cambios producen una limitación de la adaptabilidad del organismo en relación con el medio. Los ritmos a que estos cambios se producen en los diversos órganos de un mismo individuo o en distintos individuos no son iguales” (Alvarado & Salazar, 2014).

La *Enciclopedia Británica* lo define como:

“El cambio gradual e intrínseco en un organismo que conduce a un riesgo reciente de vulnerabilidad, pérdida de vigor, enfermedad y muerte. Tiene lugar en una célula, un órgano o en la totalidad del organismo durante el período vital completo como adulto de cualquier ser vivo” (En Alvarado & Salazar, 2014).

El *Oxford English Dictionary* define el envejecimiento como:

“El conjunto de modificaciones morfológicas y fisiológicas que aparecen como consecuencia de la acción del tiempo sobre los seres vivos, que supone una disminución de la capacidad de adaptación en cada uno de los órganos, aparatos y sistemas, así como de la capacidad de respuesta a los agentes lesivos que inciden en el individuo” (En Alvarado & Salazar, 2014).

Mientras tanto The Administration on Aging (En Papalia, Feldman & Martorell, 2012) mencionan que existe el envejecimiento de la población, el cual es el resultado de una disminución de la fertilidad acompañada por el crecimiento económico, nutrición, estilos de vida más sanos, mejor control en las enfermedades infecciosas, agua e instalaciones de salubridad más seguras, así como el avance en la ciencia, la tecnología y la medicina.

Alfredo Fierro (En Buendía, 1994) señala que el envejecimiento no debe entenderse como un proceso evolutivo o de desarrollo, mucho menos debe considerarse involutivo, en relación con ello hay dos modos en los cuales se entiende el curso del envejecimiento. El primer enfoque se restringe a procesos degenerativos y reducción en ciertas funciones, es decir, el declinar biológico y Psicológico. El segundo enfoque considera juntos este

declinar y el despliegue positivo de funciones que no declinan en ningún momento de la vida.

Mishara (2000), menciona que en la actualidad y en este entorno que tenemos de referencia, el envejecimiento se puede analizar desde cuatro puntos de vista: el biológico, el psicosocial, el cronológico y el cultural.

El primer punto de vista considerado en el envejecimiento es el biológico. Éste es un proceso fisiológico que comienza con la concepción y ocasiona cambios durante todo el ciclo de vida de las personas, de esta forma la edad del individuo se refiere a la situación de la persona en relación con su ciclo vital potencial. Debido a que los cambios biológicos ocurren normalmente de forma gradual es muy difícil considerar El momento en el cual un individuo se cree viejo según esta perspectiva.

El segundo punto de análisis en el envejecimiento es el psicosocial, en éste tampoco hay un parámetro fijo que dicté el momento donde el individuo es incluido dentro del colectivo de personas ‘viejas’ adoptando aquellas actitudes esperadas por la sociedad, sin embargo por decreto se han establecido los 65 años como la edad donde se incluyen en dicho colectivo y que además se hizo coincidir con la jubilación (Cano, 2000).

Antiguamente, las personas trabajadoras se consideraban viejas a partir de la disminución en cuanto a su fuerza para trabajar, sin embargo con la progresiva generalización de las jubilaciones, esta etapa de la vida ya no se considera como sinónimo de incapacidad funcional, por el contrario se puede denotar como una etapa plena en algunos casos y satisfactoria en lo individual y lo social, Cognalons (2000). En nuestro contexto sociocultural la jubilación puede ser considerada como una desvinculación

socialmente obligada, la cual segrega a los individuos de una categoría social determinada, sin ofrecer a cambio un contenido diferente en otra categoría. (Fericgla, 2000).

El tercer punto considerado es la perspectiva cronológica, ésta hace hincapié en la frecuente necesidad de hacer diferenciación de este colectivo en al menos dos grupos: los jubilados y los seniles Fericgla (2000). Mientras que desde el punto de vista normativo se acepta la edad de 65 años como aquella donde inicia esta etapa de la vida, existe también una constante en situar la vejez en edades más avanzadas (Vizcaíno, 2000).

El último punto es derivado de la dimensión cultural, del hecho en envejecer, de la valoración social de la vejez como etapa del ciclo vital. (San Román, 2000).

En ese sentido, la falta de estructuración de la sociedad en activos y pasivos así como la indefinición en torno a la función social de esta población, ha provocado una actitud colectiva negativa en relación a la vejez, la cual ha venido acompañada de prejuicios, estereotipos y discriminación aplicada a la personas conforme va avanzando su edad (Fernández, 2000).

Para efectos del presente trabajo se elaboró una definición del envejecimiento a partir de la literatura estudiada, por lo tanto el envejecimiento es un proceso que inicia desde que nacemos, que es intrínseco (Propio de cada persona) y universal (Le ocurre a toda la especie), en donde la calidad de vida (Factores físicos, sociales y Psicológicos) impacta en la aceleración de pérdidas.

Como se ha visto existe un sin fin de definiciones respecto al envejecimiento así como lo que significa para varios autores ser viejo sin embargo es primordial conocer

fisiológicamente que le sucede al cuerpo cuando envejece, a continuación se presentan algunas de las teorías biológicas más representativas.

1.4 Teorías Biológicas Del Envejecimiento

Nuestro cuerpo está formado por dos constituyentes: Las células, capaces de dividirse o incapaces de dividirse, y el tejido conectivo intercelular, cuyos principales componentes son las proteínas fibrosas denominadas colágeno y elastina. (Belsky, 1996). Muchos biólogos han supuesto que problemas y procesos de nuestras células son la causa del envejecimiento.

A medida que los individuos envejecen las moléculas de colágeno y elastina forman enlaces cruzados lo cual causa que se vuelvan más rígidas, esta pérdida de elasticidad es responsable, en parte de los signos inaugurales del envejecimiento, por ejemplo las arrugas en la piel.

Las diversas hipótesis en torno al envejecimiento podrían agruparse en dos categorías dice Belsky (1996), una las teorías que postulan que el envejecimiento y la muerte tienen lugar debido a un deterioro celular que se produce de manera fortuita y segundo, aquellas teorías que postulan que un programa biológico establecido y específico supervisa y dirige el proceso (Marx en Belsky, 1996).

Teorías del envejecimiento del deterioro al azar

Los errores acumulados en la capacidad de nuestras células para producir proteínas constituyen la causa principal del envejecimiento y la muerte. Las moléculas proteicas son vitales ya que conforman la base de todas las reacciones y funciones celulares. El DNA, el material genético que se encuentra en el núcleo de cada una de las células, programa la forma del desarrollo y funcionamiento de nuestros organismos sirviendo así como programa a partir del cual se producen estas moléculas.

La molecula del DNA se enrolla y desenrolla en el proceso para producir proteínas, pero en ese desenrollamiento suele desarrollarse cambios en su estructura, cambios que podrían decirse se dan de manera continua en el curso de nuestra existencia pero a medida que envejecemos los errores de la DNA pueden ser tan frecuentes que el propio sistema de reparación que poseen nuestras células ante estos errores puede ya no ser tan eficiente. Por lo tanto a medida que se acumula un número mayor de errores del DNA, se produce un número mayor de proteínas defectuosas y por ende de células que funcionan mal que al final se pierden las suficientes células importantes para nuestro organismo que causan la muerte (Belsky, 1996).

Otros biólogos dice Belsky (1996), que están de acuerdo con en que el envejecimiento y la muerte son causados por el deterioro celular al azar, consideran que la mutación del DNA es demasiado lenta para causar el problema básico, ellos suponen que el problema tiene lugar a un nivel inferior del sistema, sostienen que las sustancias ambientales como las radiaciones afectan el material genético de las células con un mayor número de divisiones, mientras que las células Posmitóticas (sin divisiones) deterioradas o destruidas

provocan los síntomas más impresionantes del envejecimiento. Partes de nuestro organismo como el cerebro y la medula espinal están constituidos por células posmitóticas.

Teorías del envejecimiento Programado

Las teorías del deterioro al azar del envejecimiento suponen que no existe un plan que cause el envejecimiento, por el contrario existe otra idea que supone que la vejez así como el crecimiento, esta específicamente programado y calculado. El reloj del envejecimiento y la muerte suponen podría localizarse en el DNA de cada célula, o bien podría tener una localización más central, algunos suponen podrían ser el hipotálamo, ubicado en el cerebro, responsable de coordinar funciones corporales esenciales como comer, la conducta sexual, la regulación de la temperatura y la expresión emocional. O el sistema inmune, diseminado por nuestros tejidos corporales y el cual poseen la misión decisiva de protegernos frente a sustancias extrañas como los virus o las bacterias. Tanto el hipotálamo como el sistema inmune tienen una amplia influencia en el organismo (Belsky, 1996).

Por otra parte la mayoría los investigadores coinciden en subrayar que el envejecimiento produce modificaciones en el sistema nervioso, como la aparición de placas seniles en el cerebro, degeneraciones neurofibrilares, disminución del volumen del cerebro, etc. Otras investigaciones sostienen que en el transcurso del tiempo va apareciendo una mortalidad neuronal especialmente localizada en el córtex cerebral y el córtex cerebeloso, dicha pérdida neuronal se asocia a la atrofia que se producen el cuerpo celular. En cualquier caso, las modificaciones que se producen en el cerebro humano a causa del envejecimiento no afectan por igual a todos los individuos (Tortosa, 2002).

El envejecimiento cerebral es un fenómeno complejo y aunque todas las personas envejecen, los perfiles de envejecimiento son muy diferentes y su efecto sobre las actividades psicológicas no es mecánico ni homogéneo, ya que no afecta por igual todas las áreas cognitivas ni a todos los individuos (Tortosa, 2002).

1.5 Teorías del desarrollo del envejecimiento

Hace algunos años se lamentaba respecto a la información específicamente teorías en torno al envejecimiento, afortunadamente en la actualidad abunda dicha información de la cual únicamente se presentarán las teorías más significativas que han surgido a lo largo de los años.

Teoría del Desarrollo de Erickson

Erikson consideraba que los cambios evolutivos no terminaban en la adolescencia, por el contrario creía que el ser humano experimenta cambios psicológicos importantes y significativos a lo largo de su vida, es decir desde la concepción hasta la muerte.

La teoría del desarrollo de Erikson plantea 8 etapas, donde la etapa de la vejez se enmarca desde los 65 años en adelante, contemplando factores individuales y culturales, cabe mencionar que en la última etapa que es la senectud el reto clave es alcanzar la integridad del yo.

Su teoría menciona que la crisis esencial es integridad frente a desesperación, donde las principales virtudes son la prudencia y la sabiduría (Erikson, 2000).

Elaboración de Peck de la teoría de Erickson.

Lefrancois (2001), explica que Peck en el año de 1968 creía que la descripción que había realizado Erickson respecto a los conflictos psicosociales en la edad adulta no hacían justicia a diversos acontecimientos importantes que ocurren durante ese período, por tal situación Peck describe tres etapas que abarcan el periodo de Erickson, él pensaba que la solución exitosa de los conflictos en la edad adulta es importante para la adaptación y felicidad en la vejez.

Las tres etapas que Peck describe son:

- Diferenciación del yo o preocupación por el rol laboral: Con base en modelos actuales, el desarrollo no acaba en la etapa de la edad media por el contrario continúa hasta la vejez. Por ejemplo, con la jubilación se hace necesario adquirir intereses nuevos, por ello se hace una redefinición donde las preocupaciones laborales así como la constante de sentirse valioso e importante en el trabajo deben ser abandonados y sustituidos para que el individuo mantenga un sentido de integridad y valía.
- Trascendencia o preocupación por el cuerpo: Una de las desventajas que implica el poseer una larga vida tiene que ver con una serie de malestares físicos que se van generando a lo largo de este período, en medida en que se van presentando los achaques se va haciendo mayor la preocupación del individuo por su organismo. La solución de este conflicto exige que las preocupaciones del anciano trasciendan la carne.

- Trascendencia o preocupación por el yo: Esta última etapa implica que además de la trascendencia que debe hacer el individuo respecto a sus malestares físicos debe también hacerlo respecto a la inquietud por la inevitabilidad de la muerte, se cree que quienes tienen más miedo a morir también temen a la vida lo cual causa un conflicto en dicho período.

1.6 Teorías Psicosociales Del Envejecimiento

Algunas de las tareas de los científicos ha sido el desarrollar teorías que den cuenta de los fenómenos sociales. En lo que confiere la teorías del envejecimiento éstas pretenden explicar las diferentes dimensiones del proceso de Envejecer (Rice, 1997).

Teoría de la continuidad

Esta teoría afirma que no hay una ruptura radical entre la edad adulta y la tercera edad: se basa en el paso a la vejez, es una prolongación de experiencias, proyectos y hábitos de vida. La personalidad y el sistema de valores se mantienen prácticamente intactos. Al envejecer los individuos aprenden a utilizar estrategias de adaptación que les ayudan a reaccionar favorablemente ante las dificultades de la vida.

La teoría de la continuidad basada en la teoría de la actividad, concibe al individuo en permanente desarrollo. La llegada de la jubilación para una persona no implica necesariamente la paralización o cese del crecimiento humano y social. En esta etapa se mantiene la capacidad para crear o sobreponerse a experiencias adversas provenientes de los distintos ámbitos que le rodean, la salud-lo social- lo psicológico.

El mantenimiento de las actividades desarrolladas en la edad madura o la adquisición de otras nuevas se convierte en una garantía para tener una vejez exitosa. A la vez, la

satisfacción durante la vejez se relaciona con el mantenimiento de la actividad y costumbres anteriores, con el vínculo entre aquellos elementos que le dieron consistencia personal y la situación presente.

La seguridad y autoestima entonces encontrados, sirven de apoyo cuando se actualizan en la vejez. Por consiguiente, la respuesta para comprender la actitud de los mayores ante los cambios que se producen en la vejez debe indagarse en la personalidad previa a este momento de cada uno de los sujetos.

Así pues, el proceso de adaptación a los cambios en la vejez adquiere garantías de éxito cuando el individuo ha continuado en actividad. La continuidad es la clave y puede ser entendida en sí misma como un objetivo a conseguir para lograr esta adaptación (Merchán & Cifuentes, 2004, p. 7-8).

Teoría de la desvinculación

La teoría de la desvinculación o la de la disociación dice Gómez (2002), considera que el retirarse de la interacción social constituye una forma de adaptación natural a la vejez.

Desde el punto de vista social, la teoría de la desvinculación responde a dos necesidades: la primera evita que la desaparición natural de un individuo tenga repercusiones en el sistema y por el otro contribuir a la capacidad evolutiva de la sociedad permitiendo a las próximas generaciones retomar los sitios liberados por aquellos que se están liberando.

El adulto mayor aumenta su preocupación por sí mismo, y va disminuyendo el interés emocional por los demás, aceptando con agrado su retiro y contribuyendo voluntariamente a él.

La desvinculación tiene 3 factores fundamentales:

1. Habría una pérdida de roles al cambiar la posición del individuo en la sociedad (Jubilación)
2. La certeza de que el futuro es limitado y que la muerte es inevitable y cercana hace que el anciano se centre más en sí mismo.
3. La pérdida de las capacidades sensorial-motriz no permitirían mantener el nivel de la actividad produciéndose así una desvinculación biológica.

Teoría de la actividad

La teoría de la actividad dice Lefrancois (2001) es opuesta a la teoría de la desvinculación y/o desligamiento. Aunque la teoría de la actividad acepta que ocurre un grado de apartamiento social y psicológico entre los ancianos, enfatiza que la satisfacción del anciano con la vida depende mucho de su participación activa en su entorno. De acuerdo con esta teoría las personas que envejecen “mejor” son aquellos que mantienen los más altos niveles de participación física, social y emocional.

Algunas investigaciones que se han realizado parecen dejar muy claro que a mayor participación del anciano hacia con el exterior se relaciona de forma positiva con un “mejor” envejecimiento.

Teoría de la personalidad y el estilo de vida

Esta teoría del envejecimiento dice Rice (1997), demuestra la relación que existe entre el tipo de personalidad y los patrones de envejecimiento. En 1968 Neugarten estudió a un grupo de ancianos entre los 70 y 79 años de edad, dicho estudio le permitió identificar 4 tipos principales de personalidad, cada una con sus respectivos subtipos.

A continuación se hace mención de cada uno de ellos con su respectiva explicación:

1. Integrada

i. *Los reorganizadores:* Quienes son los que sustituyen las actividades antiguas por nuevas y diversas.

ii. *Los centrados:* Individuos que poseen una personalidad integrada, alta satisfacción con la vida, selectivos en sus actividades.

iii. *Los desligados:* Estos individuos también posee una personalidad integrada y satisfacción hacia la vida sin embargo su actividad es baja y se han alejado voluntariamente del compromiso con los roles.

2. Coraza defensiva

i. *Los que se mantienen asidos:* Para este grupo de individuos el envejecimiento resulta una amenaza, por lo cual se esfuerzan por mantener los patrones de la mediana edad, mantienen una alta satisfacción con la vida y nivel moderado de actividad.

ii. *Los que se mantienen restringidos:* Estas personas manejan sus pérdidas limitando sus interacciones sociales así como su energía y cerrándose a la experiencia. Dicha estrategia les permite mantener una satisfacción media-alta en la vida.

3. Pasivo dependiente

i. *Buscadores de auxilio:* Los individuos de este subtipo suelen ser dependientes y se sienten bastante satisfechos en la medida en que cuentan con personas en quién apoyarse o satisfacer sus necesidades emocionales.

ii. *Los apáticos*: Son las personas que se han aislado, mantienen una mínima actividad y su satisfacción con la vida es baja-media.

4. *Desintegrados o Desorganizados*: Los individuos presentan graves defectos en sus funciones psicológicas, así como la pérdida de control emocional y deterioro en los procesos de pensamiento.

A partir de su investigación Neugarten junto con sus colaboradores llegaron a la conclusión de que las teorías de la actividad y de la separación no lograban explicar de forma adecuada lo que sucede cuando los individuos envejecen.

La gente no está a merced de su ambiente social o de sus procesos intrínsecos, pues continúa tomando decisiones y eligiendo de acuerdo a las necesidades bien establecidas. La personalidad es “la dimensión fundamental al describir los patrones de envejecimiento y al predecir las relaciones entre el nivel de actividad de roles sociales y la satisfacción con la vida” (Neugarten en Rice, 1997).

Teoría de la reconstrucción social

Kuypers y Bengston en 1973 utilizaron el modelo de descomposición social desarrollado por Zuzman en 1966, dicho modelo explica la forma en la que la sociedad occidental produce cambios negativos en el concepto que los ancianos tienen de sí mismos (Rice, 1997).

El modelo de descomposición social plantea cuatro pasos:

1) La sociedad ocasiona que los ancianos tengan una pérdida de roles y una orientación ambigua, privándolos de su identidad.

- 2) La sociedad etiqueta a los ancianos de forma negativa (Incompetencia y negatividad).
- 3) La sociedad priva a los ancianos de oportunidades y por ende existe una pérdida de habilidades.
- 4) Los ancianos aceptan las etiquetas externas de la sociedad, lo cual detona una pérdida de confianza y de autovaloración.

Los cinco períodos de la vejez de Fisher

En 1993 Fisher realizó diversas entrevistas a detalle a personas de 60 años o más, la intención de estas entrevistas era comprender mejor la experiencia de la vejez, el análisis que hizo lo llevo a dividir los años finales en cinco períodos (Lefrancois, 2001).

Tabla 1. Los Cinco Periodos de la vejez de Fisher.

Los cinco periodos de la vejez de Fisher

1. Continuidad con la etapa adulta media	Realización de los planes de retiro. Continuación del estilo de vida de la etapa adulta media. Otras actividades sustituyen al trabajo.
2. Transición inicial	Acontecimientos transicionales involuntarios. Acontecimientos transicionales voluntarios. Fin de la continuidad con la etapa adulta media.
3. Revisión del estilo de vida	Adaptación a los cambios de la transición inicial. Estilo de vida estable y apropiada para la ancianidad. Socialización en grupos de la misma edad.
4. Transición Posterior	Pérdida de la salud y la movilidad. Necesidad de ayuda o cuidados. Pérdida de autonomía.
5. Período final	Adaptación a los cambios de la transición posterior. Estilo de vida estable y apropiada para el nivel de dependencia. Sensación de finitud, de mortalidad.

Nota: Recuperado de Fisher, 1993 en Lefrancois (2001).

1.7 Ley de las personas adultas mayores: Decálogo de sus derechos

De acuerdo al gob.mx portal único de trámites, información y participación ciudadana, los derechos de las personas adultas son:

1. Derecho a una vida con calidad, sin violencia y sin discriminación (Artículo 5, fracción I).
2. Derecho a un trato digno y apropiado en cualquier procedimiento judicial (Artículo 5°, fracción II).
3. Derecho a la salud, alimentación y familia (Artículo 5°, fracción III).
4. Derecho a la educación (Artículo 5o, fracción IV).
5. Derecho a un trabajo digno y bien remunerado (Artículo 5°, fracción V).
6. Derecho a la asistencia social (Artículo 5°, fracción VI).
7. Derecho a asociarse y participar en procesos productivos de educación y capacitación en su comunidad (Artículo 5°. fracción VII).
8. Derecho a denunciar todo hecho, acto u omisión que viole los derechos que consagra la Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores (Artículo 5°, fracción VIII).
9. Derecho a la atención preferente en establecimientos públicos y privados que presten servicio al público (Artículo 5°.fracción XI).

10. Derecho a contar con asientos preferentes en los servicios de autotransporte.
(Artículo 5º, fracción IX).

1.8 ¿Qué es el INAPAM?

El INAPAM el cual es un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía técnica y de gestión para el cumplimiento de sus atribuciones, objetivos y fines. Siendo su misión la promoción del desarrollo humano de las personas adultas mayores, para mejorar sus niveles de bienestar y calidad de vida, siempre bajo valores de ética y alta mística de servicio, de equidad y consolidación de la política pública (INAPAM, 2019).

1.9 Personas adultas mayores ¿Hablamos de Autoempleo o Programas de apoyo?

El INAPAM como organismo público se encarga de gestionar y otorgar recursos en beneficio de las personas de la tercera edad, lo anterior lo realiza a través de programas y acciones donde se busca que el adulto mayor tenga una reinserción laboral o en su defecto sea capacitado para generar ingresos a través del autoempleo.

Revisar anexo 3 “Starbucks inaugura primera tienda en México operada por adultos mayores”.

1) Programa de Vinculación Productiva para Personas Adultas Mayores

Este programa está enfocado para aquellas personas que ya se jubilaron pero que desean continuar siendo productivos. El objetivo es buscar la reinserción de los adultos mayores a las actividades laborales sin que descuiden su tiempo libre.

Por medio de una lista de empresas vinculadas al programa, el Inapam busca canalizar a las personas que así lo quieran para que realicen tareas de acuerdo con sus capacidades, recibiendo el respectivo sueldo.

2) El Programa de Pensión para Adultos Mayores

Se trata de un programa de cobertura nacional que atiende a la población adulta mayor de 65 años. Cada dos meses, los beneficiarios reciben un apoyo de mil 160 pesos, además de obtener facilidades para acceder a otros servicios del Inapam, el Seguro Popular y actividades productivas/recreativas.

3) Tarjeta INAPAM

Es una tarjeta que se otorga a las personas mayores de 60 años, con la cual obtienen descuentos y preferencia en alimentación, asesorías y servicios legales; educación recreación, cultura y deporte; salud, transporte; vestido y hogar.

4) Capacitación para el Trabajo y Ocupación del Tiempo Libre

En este sentido, lo que se busca es que los adultos mayores aprendan y desarrollen aptitudes para la producción de artículos, ya sea para el autoconsumo o la producción a pequeña escala. Entonces, además de ocupar su tiempo libre y evitar cuestiones como depresión, los adultos mayores pueden obtener un ingreso.

El envejecimiento de la población está a punto de convertirse en una de las transformaciones sociales más significativas del siglo XXI, con consecuencias para casi todos los sectores de la sociedad, entre ellos, el mercado laboral.

Si bien en este capítulo ya fue expuesto todo lo referente a los conceptos de viejo, vejez y envejecimiento, adquiere real importancia hablar sobre el espacio en el cual los adultos mayores y el resto de las generaciones pasan más de 8 horas diarias.

En el siguiente capítulo se expondrá qué es una organización y se identificarán aquellos procesos (Estructura y diseño organizacional) que interactúan dentro del entorno laboral así como el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones.

Capítulo 2

2.1 La Organización: Conceptos y características

El término organización menciona Porret (2010) puede distinguirse desde 2 perspectivas: ya sea como una estructura organizativa (un organismo, una asociación, una entidad o compañía mercantil, hospital público, etc.) o en su defecto como una actividad, entendiéndose como el acto o proceso de organizar, hacer algo de forma coordinada y ordenada.

Una organización como estructura se puede definir como un conjunto de componentes debidamente establecidos para conseguir unos objetivos de acuerdo con un plan previsto. Ahora bien si nos ceñimos al concepto de empresa en su acepción mercantil, está podría ser definida como una comunidad de personas que mediante la utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros realizan tareas asignadas para el beneficio de un fin que es el negocio, de lo cual se desprende de forma inmediata que para que una organización sea tal, se requerirá de cuatro componentes primordiales dice (Porret, 2010):

1. Existencia de unos objetivos
2. Establecimiento de un plan para conseguir esos objetivos
3. Necesidad de que existan una serie de entradas o inputs en la organización (Materias primas, fuerza de trabajo, información, energía).
4. Generación de unas salidas <<outputs>> (Productos y servicios, beneficios y dividendos, impuestos y cargas fiscales, retribuciones salariales, información).

Una organización dice Chester en Chiavenato (2000), es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es primordial para la existencia de aquélla. Una organización sólo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
3. desean obtener un objetivo común.

El concepto básico que sustenta la idea de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua (Grados, 2013).

Dicho concepto implica que hay que alcanzar objetivos comunes mediante la coordinación en las actividades.

Una organización es la coordinación racional de las actividades de cierta cantidad de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad (Schein, 1975 en Grados).

Por otra parte, Barnard (The Functions of the executive como:

Conjunto de elementos (o subsistemas) interdependientes que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyen en mayor o menor grado al funcionamiento del sistema total, es decir, la organización (Citado por Koontz y O'Donnel, 1977).

Argirys, citado por Koontz y O'Donnel (1979), llama organización al grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas.

Para Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske (2006) una organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes.

2.2 Períodos de la organización

De forma continua una organización sufre cambios y transformaciones, ya sea por la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, con la alteración del comportamiento humano, o el cambio de sus procesos.

En el transcurso del siglo XX, las organizaciones han pasado por tres etapas que a continuación se irán explicando (Chiavenato, 2011).

Período de la industrialización clásica

Esta era abarca de 1900 a 1950, en este medio siglo se intensificó el fenómeno de la industrialización. La estructura organizacional en dicho periodo era en formato piramidal y centralizado, departamentalización funcional, modelo burocrático, centralización de decisiones en la alta dirección, y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. La cultura organizacional se orientaba al pasado y a la conservación de los valores. Las personas se consideraban como recursos de producción, igual que máquinas, equipo y capital, con base en los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo. Por esta concepción, la administración de personas solía denominarse Relaciones Industriales. En dicho periodo todo se encontraba al servicio de la tecnología. El ser humano se le consideraba como un apéndice de la máquina. El

mundo estaba cambiando, con lentitud, los cambios eran suaves, progresivos y paulatinos. El mundo cambiaba, pero los cambios eran sosegados (Chiavenato, 2011).

Período de la industrialización neoclásica

Este periodo abarca de 1950 a 1990 y se inició a finales de la segunda guerra mundial. En este periodo el mundo empezó a transformarse con rapidez, los cambios no eran previsible por el contrario eran muy veloces e intensos. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizado y piramidal resultó lento y rígido para los movimientos del ambiente. Las organizaciones probaron otros modelos los cuales les proporcionaban mayor innovación y adaptación a otras situaciones. Surge en este periodo la organización matricial agregando un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento y ser tan rápido para ser capaz de proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, alcanzando así una mayor competitividad. La concepción antigua de las relaciones industriales se sustituyó por una visión de Administración de Recursos Humanos. Se vio a las personas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología tuvo un intenso y sorprendente desarrollo, empezando a surgir con fuerza en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de éstas. Este periodo se caracterizó por que los cambios eran rápidos y acelerados (Chiavenato, 2011).

Período de la información

La era de la información comienza alrededor de 1990, considerada la época actual. La característica principal en este periodo son los cambios acelerados, imprevisibles e inesperados. La tecnología causó dichos cambios inesperados y transformo al mundo en

una aldea global. La información recorre el mundo en milésimas de segundo. Se intensifica la competitividad en las organizaciones. La estructura matricial se vuelve insuficiente para proveer a las organizaciones agilidad, movilidad e innovación, lo cual dio paso a procesos organizacionales, los cuales se volvieron más importantes que las áreas que constituyen la organización, y a la par éstas se volvieron transitorias y no definitivas: los puestos y funciones se encuentran en constante re definición debido a los cambios y a la tecnología, los servicios cambian con base en las necesidades del cliente (Chiavenato, 2011).

Aquellas organizaciones que están más expuestas a los cambios del ambiente, sus estructuras ya se fundamentan en áreas estables, por el contrario trabajan en equipos multifuncionales con actividades transitorias con objetivos específicos. La organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio o distancia. Se hará un uso diferente del espacio físico, donde las oficinas privadas darán lugar a locales colectivos de trabajo, mientras que los empleados brindaran funciones apoyo desde sus casas. Existirá la organización virtual interconectada electrónicamente, sin el uso del papel y más cerca del cliente. El recurso fundamental ya no será el capital financiero sino el conocimiento, dónde el dinero seguirá siendo importante pero será más importante saber utilizarlo. Las personas, con sus conocimientos y habilidades mentales, se convertirán en la base principal de la nueva organización (Chiavenato, 2011).

La administración de Recursos Humanos llega a su fin dando paso a la gestión del Talento Humano, éstas personas dejan de ser consideradas como simples recursos (humanos) y se les reconoce como seres dotados de inteligencia, conocimientos y habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones. En este periodo los cambios son

rápidos, sin continuidad con el pasado, creando un contexto ambiental de turbulencia e imprevisibilidad (Chiavenato, 2011).

2.3 El Sector tecnológico: Una boga dentro de las Organizaciones

En los últimos años el sector tecnológico en México ha tenido un importante crecimiento, tanto que ha triplicado a la economía, el sector de la tecnología crece en promedio 9 y 10% anual (Redacción, 2018).

Los servicios de tecnología de la información pueden definirse como un conjunto de actividades que buscan responder las necesidades que presenta un cliente en relación a las condiciones de los bienes informáticos, o también llamados activos, incentivando el valor de estos y reduciendo al mismo tiempo el riesgo existente e inherente a cualquier sistema (Servicios de tecnología de la información, s.f).

La necesidad de comunicar, procesar y seleccionar datos siempre ha acompañado al hombre. Por este motivo, con el paso del tiempo, tanto los dispositivos como la tecnología han ido cambiando con la finalidad de ofrecer soluciones cada vez más especializadas. La estabilidad de Internet y el desarrollo de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información han sido dos factores determinantes para el sector. (Servicios de tecnología de la información, s .f).

Algunas soluciones basadas en la tecnología de la información como son:

- 1) Consultoría y dirección de proyectos.
- 2) Desarrollo de aplicaciones.
- 3) Soporte y mantenimiento.

Hasta el momento ya se cuenta con diversas definiciones de organización, también se ha hecho un recorrido por los diferentes períodos de las organizaciones y se ha puesto suma atención a aquellas organizaciones cuyo sector es el tecnológico pero lo anterior no es lo único relevante de una organismos como los son las empresas, se requiere ahora conocer la esencia de éstas, lo que les da identidad y para ello en el siguiente capítulo se expondrá que es el comportamiento organizacional y su importancia en los adultos mayores.

2.4 ¿Qué generaciones habitan en las organizaciones?

La diversidad generacional que actualmente interactúa en el lugar de trabajo representa un reto para las organizaciones, ya que resulta más complejo el desarrollo de acciones encaminadas a atraer y fidelizar al talento humano (Díaz, Lopez & Roncallo, 2017).

Generación Baby Boomers

Actualmente están en sus 50, 60 y hasta 70 años de edad, nacidos entre 1946 y 1964. Todavía con presencia activa en las organizaciones y principalmente en cargos de poder, los miembros de esta generación son aquellos nacidos recién terminada la segunda guerra mundial; en una época caracterizada por el disparado incremento en el nacimiento de niños: el Baby Boom, especialmente en países anglosajones (Díaz, Lopez & Roncallo, 2017).

Esta generación se caracteriza por su dedicación y hasta adicción al trabajo. Empoderados y esperando lo mejor de la vida, es una generación preocupada por la búsqueda de estatus, la lealtad y la calidad de vida. A pesar de que crecieron sin internet y todas las herramientas tecnológicas de la actualidad, esta generación ha sido flexible y diligente para aprovechar los beneficios de herramientas como el teléfono móvil y las redes

sociales para facilitar su trabajo y su vida personal. Esta generación representa un ejemplo de responsabilidad y confiabilidad (Díaz, Lopez & Roncallo, 2017).

Generación X

Existe gran discrepancia respecto al año que inicia y termina esta generación, pero todo apunta a que inició en los 60 y terminó a finales de los 70 e inicios de los 80. Esta generación se encuentra actualmente en las edades de 35 hasta 51 años de edad. Preceden a los Baby Boomers y son padres de los Millennials y de los Centennials. Actualmente en cargos de mando medio y alto. Crecieron en un hogar en donde ambos padres trabajaban o estaban divorciados por lo que fueron formándose en un entorno de inseguridad familiar, altamente cambiante y diversa. Crecieron con ideas liberales, sin una afiliación política particular y con la idea de que la educación superior era el camino a un empleo digno y valioso. A diferencia de los Boomers, los X ven el trabajo solo como trabajo y buscan un balance entre su vida personal y laboral (Marshall, 2004).

Mientras que los Boomers buscaban alcanzar su máximo potencial, los X están interesados en sus tres comidas y un techo en donde dormir. Los X trajeron consigo características de valor para el mercado laboral. Su alta competencia tecnológica, aceptación a la diversidad y al cambio, se presentan como ventajas para solucionar problemas de la organización de manera efectiva, son una generación menos leal a la organización y más orientada a su beneficio personal (Díaz, Lopez & Roncallo, 2017).

Generación Y o Millennials

Los Millennials son aquellos nacidos entre 1980 y 2004 y están entre sus 10 y 30 años de edad. Los Y son los hijos de los últimos Boomers y de los primeros X, y crecieron en

una cultura de niños protegidos y queridos. Caracterizados por el uso de la tecnología como parte integral de su estilo de vida. Su afinidad por el mundo digital es uno de los aspectos más destacables de este grupo (Díaz, Lopez & Roncallo, 2017).

La generación Y o Millennials son aquellos nacidos a principios de los 80 e inicios del siglo XXI. Poseen un pensamiento y actuación diferente, es por esto que ha suscitado tanto interés entre las empresas e investigadores de la actualidad. Estos quieren cambiar el mundo, ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos, más exitosos

Los Millennials son parte importante del mercado laboral en el mundo, muchos están incursionando o establecidos en cargos de liderazgo y algunos otros todavía como practicantes. Expresan muy poca lealtad con sus empleadores y están constantemente pensando en irse de la compañía en búsqueda de nuevas oportunidades. Esta generación prioriza sus intereses personales a los de la compañía. No están cómodos con estructuras rígidas y demandan posiciones variadas e interesantes en el trabajo. Necesitan constante retroalimentación y posibilidad de crecimiento personal y profesional (Díaz, Lopez & Roncallo, 2017).

2.5 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones. Hellriegel & Slocum (2009).

Las personas son un recurso común en todas las organizaciones, uno de los principios más importantes en la psicología es que cada persona es diferente, con personalidad y

experiencia de vida únicas, lo cual hace que cada individuo tenga diferentes formas de aprender, actuar, sentir dentro de una organización. Todo lo anterior toma un papel muy importante cuando se trata de comprender las interacciones de las personas en un entorno laboral, sus decisiones, y sobre todo un reto cuando hablamos de comunicación organizacional. Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske.(2006).

A continuación se exponen diferentes factores que influyen en la interacción de los individuos dentro de una organización.

Estructura de la Organización

La estructura de una organización es el patrón de cómo son agrupadas sus personas y sus puestos, con frecuencia se ilustra por medio de un organigrama. Mientras tanto los procesos son actividades que dan vida a un organigrama. La comunicación así como la toma de decisiones y el desarrollo organizacional son ejemplos de procesos dentro de la organización (Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., Konopaske, R., 2006).

Diseño de Puesto

Con base en Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., Konopaske, R.(2006). Un diseño de puesto se refiere al proceso en el cual un administrador o administradores especifican contenidos, métodos y relaciones de puesto, esto para satisfacer los requerimientos tanto organizacionales como individuales. Se debe definir contenido, tareas del puesto del líder de la unidad y la relación de este con cada uno de los miembros del equipo.

Diseño Organizacional

Mientras tanto, Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske (2006). Dicen que un diseño organizacional se refiere a la estructura organizacional, es decir dónde se planea cambiar la filosofía y la orientación de equipos, dicho esfuerzo busca crear una estructura de tareas, autoridad y relaciones interpersonales en las que se canalice el comportamiento de individuos y grupos para un mejor desempeño con una calidad mejorada.

La Organización y sus competencias clave

Una competencia es un conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva (Hellriegel & Slocum, 2009).

A continuación se describe cada uno de las competencias clave dentro de una organización:

a) Competencia de Comunicación.

La supervivencia organizacional se relaciona con la capacidad de la administración para recibir, transmitir y actuar respecto a la información. El proceso de comunicación vincula a la organización con su ambiente así como con sus partes (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2006).

La competencia para la comunicación incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos, ya sea en forma verbal, no verbal, auditiva, electrónica o escrita, esto, para poder transmitir e intercambiar emociones e información (Hellriegel & Slocum, 2009).

b) Competencia Ética

Con base en Hellriegel & Slocum (2009), la competencia ética incluye los conocimientos, habilidades y capacidades fundamentales que permiten ser efectivo para:

- Identificar y describir los principios para tomar decisiones.
- Evaluar el peso de las cuestiones éticas cuando se consideren distintos cursos de acción.
- Aplicación de las leyes y reglamentos gubernamentales, así como las normas de conducta del empleador a la hora de tomar decisiones.

La calidad de la toma de decisiones en una organización depende de seleccionar las metas apropiadas e identificar los medios para lograrlas, esto a través de una apropiada integración de factores tanto estructurales como de comportamiento (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2006).

c) Competencia en Diversidad

La competencia para la diversidad incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para valorar las características específicas de los individuos y grupos, para reconocer dichas características como fuentes potenciales de fuerza para la organización y apreciar la singularidad de cada individuo. Esta habilidad implica ayudar a las personas a trabajar juntas de forma efectiva, aun cuando sus intereses y antecedentes nos sean los mismos (Hellriegel & Slocum, 2009).

Hellriegel & Slocum (2009) mencionan dos categorías de la diversidad (primarias y secundarias) que son comunes dentro de la organización.

Categorías Primarias:

- Edad: Número de años del individuo y la generación del país en el nació.
- Raza: Agrupaciones biológicas del género humano, que representan diferencias físicas y superficiales, por ejemplo la forma de los ojos y el color de la piel.
- Etnia: Es la identificación con un grupo cultural el cual comparte un legado y tradiciones, entre otras cosas más se incluye el origen nacional, el idioma, la religión, la comida y las costumbres.
- Género: Hace referencia al sexo biológico el cual es determinado por los cromosomas XX (femenino) y XY (masculino).
- Capacidades y cualidades físicas: son un conjunto de características, por ejemplo, el tamaño del cuerpo físico, rasgos faciales, capacidades o discapacidades específicas, talentos, limitaciones, mentales, visibles e invisibles.
- Preferencias sexuales y afectivas: Se refiere al sentimiento de atracción sexual hacia miembros del mismo género o de manera contraria, como heterosexual y bisexual.

Categorías Secundarias:

- Educación: Se refiere al aprendizaje y capacitación formal e informal que recibe un individuo:
- Experiencia laboral: Son los empleos y/o puestos de trabajo que ha tenido un individuo durante su vida laboral.
- Ingresos: Condiciones y situación económica actual de un individuo.

- Estado civil: Hace referencia a la situación de una persona, es decir si es soltera, casada, viuda o divorciada.
- Creencias religiosas: Enseñanzas y valores que adquiere y lleva a la práctica formal o informal un individuo en torno a Dios.
- Ubicación Geográfica: Los lugares o el lugar en que creció y se desarrolló una persona, ya sea zonas urbanas o rurales.
- Estatus Familiar: Se refiere al hecho de tener hijos o no así como las circunstancias en que los cría, ya sea un hogar uniparental o con dos adultos.
- Estilo conductual: Es la tendencia de un individuo de pensar, sentir o actuar de una forma específica.

Las dos categorías que acaban de describirse nos permiten tener una visión general respecto a la importancia de la competencia de diversidad que una organización debe tomar en cuenta para su efectividad, sobre todo porque cada categoría sólo deja a relucir las diferencias que hay en cada una de las personas que son parte de una organización y que sin duda dichas características particulares influirán en el ambiente de trabajo, productividad y motivación.

d) Competencia Transcultural

Dicha competencia transcultural incluye los conocimientos, habilidades, y capacidades para reconocer y admitir las similitudes y diferencias que existen entre naciones y culturas y después abordar las cuestiones organizacionales y estratégicas clave con una mentalidad abierta y curiosa. Una cultura se entiende como el patrón dominante de la forma de vivir, pensar, sentir y creer que los individuos desarrollan y transmiten, ya sea consciente o inconsciente a generaciones futuras (Hellriegel & Slocum, 2009).

e) Competencia de Equipos

La competencia de equipos incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar grupos de modo que alcancen las metas de la organización (Hellriegel & Slocum, 2009).

f) Competencia de Cambio

La competencia para el cambio hace referencia a los conocimientos, habilidades y capacidades clave que permiten reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o transformaciones enteramente nuevas de las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona. Actualmente las tecnologías se consideran una de las principales fuentes de cambio, siendo internet uno de los principales instrumentos que posibilitan la efectividad de la organización (Hellriegel & Slocum, 2009).

El Ambiente de la Organización

En la sociedad existen muchos factores que influyen en la organización por lo cual la administración debe responder a ello.

La organización debe responder a las necesidades de sus consumidores o clientes, a las restricciones políticas y legales, los cambios constantes en torno a temas tecnológicos y económicos. Las circunstancias económicas del mercado, innovaciones tecnológicas, las condiciones políticas, sociales y culturales serán componentes que afectaran la forma en la que opera una organización (Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., Konopaske, R., 2006).

2.6 Motivación

La motivación representa las fuerzas que operan sobre o el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas (LePine, Lepine & Jackson en Hellriegel & Slocum, 2009).

Dentro de una organización una de las tareas de los gerentes es conocer cuáles son aquellas cosas que funcionan como motivadores para sus empleados y que indudablemente van a influir en su productividad y en el alcanzar los objetivos organizacionales (Hellriegel & Slocum, 2009).

A continuación se presentan tres teorías de contenido de la motivación, las cuales se enfocan en identificar y entender las necesidades de las personas (Lussier & Achua, 2011).

Teoría de dos factores de Herzberg

El estudio de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow dio cabida a la teoría de dos factores de motivación del trabajo de Frederick Herzberg, dicha teoría dice que hay dos diferentes conjuntos de factores en el trabajo, el primero, el de los motivadores o satisfactores, puede motivar y satisfacer al empleado. El segundo conjunto, el de los disatisfactores o factores de higiene, sólo pueden evitar la insatisfacción. Los motivadores se relacionan con las necesidades de orden superior, mientras que los factores de higiene los hacen con las necesidades de orden inferior. Con base en esta teoría la sola presencia de factores motivadores conduce a una conducta más vigorosa y positiva (Factores intrínsecos) en caso de no estar este factor el resultado únicamente se percibe neutral mas no negativo, por el contrario si no están presentes los factores extrínsecos o de higiene y que no son

motivadores el resultado es negativo puesto que al estar ausentes causan insatisfacción (DuBrin, 2003).

Teoría ERG de Alderfer

Clayton Alderfer desarrolló otra teoría de las necesidades, la cual llamaría teoría ERG (por las siglas Existence needs, Relatedness needs y Growth needs, es decir necesidades existenciales, de relaciones y crecimiento. Alderfer desmembró la teoría de Maslow en los tres tipos de necesidades que se mencionan en líneas anteriores. Para Alderfer las necesidades existenciales o de orden inferior incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de relaciones corresponden a las necesidades de pertenencia y amor de Abraham Maslow y finalmente las necesidades de crecimiento corresponden a las necesidades de valorización y realización personal que se relacionan con las de orden superior de la pirámide de Maslow (Gordon, 1997).

Aunque la teoría de Alderfer se asemeja a la teoría de Maslow en cuanto a que las necesidades insatisfechas motivan al individuo y que además las personas primero satisfacen las necesidades de orden inferior y luego las de orden superior, su mecanismo de satisfacción de las necesidades de la teoría ERG es diferente ya que Alderfer opinaba que la satisfacción de las necesidades de orden superior hacía que aumentara la importancia de estas en lugar de disiparse (Gordon, 1997).

Teoría de la Tricotomía

De acuerdo a Gordon (1997), la teoría de la tricotomía, elaborada por David McClelland y sus colaboradores ofrecen un panorama diferente de concebir las necesidades, ya que en

vez de organizar dichas necesidades en orden jerárquico sus investigaciones se dirijan a buscar la explicación del éxito industrial relativo de diversos países.

Sus investigaciones se ampliaron, concentrándose en tres necesidades:

1. La necesidad de logro: la cual refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado importante de esta necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien.
2. La necesidad de afiliación: Dicha necesidad es parecida a la de pertenencia de Maslow y, a la necesidad de relaciones de Alderfer, describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad.
3. La necesidad de Poder: Refleja la necesidad de ejercer el control en el trabajo personal o en el de otros.

McClelland y sus colaboradores mencionaban que aunque todas las personas tienen las tres necesidades en cierta medida, sólo una de ellas suele motivar al individuo en un momento dado.

Mientras tanto las teorías del proceso de la motivación se enfocan en entender cómo las personas eligen el comportamiento para satisfacer sus necesidades, intentan entender por qué los individuos tienen diferentes necesidades, por qué cambian éstas, cómo y por qué eligen satisfacer las necesidades de distintas formas, los procesos mentales por los cuales las personas transitan mientras asimilan las situaciones y la forma en que evalúan su satisfacción de las necesidades (Lussier & Achua, 2011).

A continuación se describen 3 de ellas:

Teoría de la equidad

La teoría de la equidad de J. Stacy Adams, postula que las personas están motivadas para buscar una equidad social en las recompensas que reciben (resultados) por su desempeño (insumos), esta teoría propone que las personas están motivadas cuando sus insumos percibidos igualan a sus resultados (Lussier & Achua, 2011).

Las personas comparan sus insumos (esfuerzos, experiencia, antigüedad, estatus, inteligencia) y los resultados (elogios, reconocimiento, remuneración, prestaciones, promociones, mayor estatus, aprobación del supervisor, etc.) con el de otros pertinentes. La justa distribución de la remuneración es crucial para las organizaciones, desafortunadamente, mucho de los empleados tienden a inflar sus méritos y/o desempeño cuando se comparan con los demás (Lussier & Achua, 2011).

Teoría de las expectativas

Con base en Lussier & Achua (2011), la teoría de las expectativas se basa en la fórmula de Víctor Vroom, donde:

Motivación=expectativa* instrumentalidad* valencia.

Esta teoría dice en Lussier & Achua (2011), propone que las personas están motivadas cuando creen cumplir con la tarea, obtener la recompensa y que las recompensas por efectuar la tarea valen el esfuerzo. La teoría de las expectativas se basa sobre los siguientes supuestos, los cuales son los factores internos (necesidades) y externos (entorno) afectan el comportamiento; el comportamiento lo elige el individuo: las personas muestran diferentes necesidades, deseos y metas, y

las personas toman decisiones de comportamiento con fundamento en su percepción del resultado.

Las tres condiciones variables deben cumplir en la fórmula de Vroom para provocar la motivación:

- La expectativa se refiere a la percepción de la persona de su propia capacidad (probabilidad) para lograr un objetivo.
- La instrumentalidad alude a la creencia de que el desempeño resultara en la obtención de la recompensa, en general a mayor sea la instrumentalidad personal, mayor será la oportunidad de estar motivado.
- La valencia involucra al valor que otorga una persona al resultado o recompensa, cuanto más grande sea el valor (importancia) del resultado o recompensa, se incrementará la posibilidad de motivación.

Teoría del Reforzamiento

Skinner, teórico de la motivación del reforzamiento mencionaba que no era necesario entender las teorías del contenido de la motivación, tampoco comprender cómo los empleados elijen las conductas con el fin de satisfacerlas (teorías del proceso de motivación), menciona que lo único que se necesita entender es el vínculo entre las conductas y sus consecuencias para luego hacer concordar las contingencias que refuercen las conductas convenientes y desalienten las indeseables (Lussier & Achua (2011)).

La teoría del reforzamiento dice en Lussier & Achua (2011), postula que mediante las consecuencias del comportamiento, las personas estarán motivadas a conducirse en formas predeterminadas. Esta teoría utiliza la modificación del comportamiento (aplicar la teoría

del reforzamiento para incitar a los empleados a realizar lo que usted les asigne) y el condicionamiento operante (tipos y programas de reforzamiento). Para Skinner el comportamiento se aprende por medio de experiencias con consecuencias positivas y negativas. Los cuatro tipos de reforzamiento son el positivo, de evasión, extinción y castigo. Mientras que los dos programas de reforzamiento son el reforzamiento continuo y el intermitente.

Recompensas

Una de las influencias más fuerte en el desempeño individual dice Ivancevich, Konopaske & MAatteson (2006) es el sistema de recompensas de una organización. La administración puede emplear tanto recompensas como castigos con el fin de aumentar el desempeño de los empleados. Las recompensas por ejemplo pueden ser: los cheques de nómina, aumentos, vales de despensa, opciones de compra de acciones, apoyos en transporte y comida etc.

2.7 Contrato Psicológico

Con base en Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006), el contrato psicológico es un acuerdo no escrito entre un empleado y la organización, en el cual se especifica lo que se espera de cada uno dé y reciba del otro.

Compromiso Organizacional

En la actualidad existe un gran número de instrumentos motivacionales, sin embargo una de las interrogantes ha sido ¿Por qué se tiene que lograr el compromiso de los empleados?

El enfoque actual en el trabajo en equipo, el empowerment (Facultamiento) y la tendencia de las organizaciones a ser más planas son factores que destacan el control

personal o el comportamiento de ciudadanía personal, es decir aportaciones discrecionales relacionadas organizacionalmente pero que la organización no exige en forma explícita ni recompensa por contrato, pese que atribuyen a su buen funcionamiento.

Los empleados comprometidos suelen tener mejores registros de asistencia y una ocupación del puesto más larga, suelen trabajar con mayor ahínco y desempeño, lo cual los coloca como empleados más valiosos a diferencia de los que no manifiestan un compromiso sólido (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006).

Según Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) para lograr el compromiso de los empleados hay una serie de recomendaciones que las empresas pueden fomentar:

- Aclare y comunique su misión
- Aclare la misión y la ideología
- Haga que la misión sea atractiva
- Recorra a prácticas de contratación basadas en valores
- Haga hincapié en la inducción y contratación basadas en los valores
- Consolide la tradición
- Garantice la justicia organizacional
- Efectué procedimientos conciliatorios completos
- Establezca una comunicación bilateral exhaustiva
- Cree una sensación de comunidad
- Consolide una homogeneidad basada en los valores
- Comparta por igual

- Haga hincapié en la cooperación, la utilización cruzada y el trabajo en equipo

- Reúnalos
- Respalde el desarrollo de los empleados, ofrezca actividades
- Comprométase con la actualización
- Ofrezca un puesto que constituya un desafío durante el primer año
- Enriquezca y delegue poder en su gente
- Promueva desde el interior
- La cuestión de la seguridad del empleado
- Comprométanse con los valores que anteponen a la gente
- Póngalo por escrito
- Contrate al “Tipo correcto” de gerentes y directivos
- Predique con el ejemplo

Es muy común la frase “Capacitación en las organizaciones”, puesto que muchas de ellas envanecen de mantener a sus empleados en constante formación, impartiendo cursos que no necesariamente les ofrecen los conocimientos y habilidades requeridas según su rol y sector al que pertenecen, pero ¿Qué es? y ¿Cómo funciona realmente la capacitación?

La capacitación en las organizaciones es de vital importancia ya contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesionalmente. Por ello las empresas deben encontrar mecanismos que den a sus colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo, desafortunadamente en algunas organizaciones aún se considera la capacitación como un gasto innecesario, sin darse cuenta de los resultados positivos, aumento en la productividad y calidad en el trabajo que se pueden obtener a través de la capacitación. En el siguiente capítulo se abordan algunos conceptos de Capacitación así como sus fases y el marco legal sobre el cual se fundamenta su importancia en las organizaciones, cuando se aplica de la forma correcta.

Capítulo 3

3.1 ¿Qué es la capacitación?

La capacitación consiste en una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Siliceo, 2015).

La ley Federal del Trabajo: Capítulo III BIS: De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores, menciona que:

Artículo 153- A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los cursos y programas de Capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en el que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

3.2 Responsabilidades y propósitos de la capacitación

Debido a los constantes cambios de la sociedad actual, las personas se encuentran ante un reto importante, este es mantenerse en constante actualización, por esta razón la adaptación a este mundo cambiante es una necesidad.

La capacitación dice Siliceo (2015), debe concebirse por los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, asimismo como un facilitador del cambio y del crecimiento individual y, por ende, del desarrollo sólido de la empresa.

Con la capacitación, un trabajador desarrollará un portafolio de destrezas, aumentará sus oportunidades de promoción, tomará retos más desafiantes e interesantes, y se moverá más fácilmente entre puestos y organizaciones (Arnol & Randall, 2012).

Desafortunadamente en México no se ha sabido evaluar la capacitación por lo cual la forma en la que se han venido presentado los resultados son a través de número (Horas hombre- capacitación,) número de cursos impartidos, número de horas, etc.

La verdadera responsabilidad de la capacitación dice Siliceo (2015), consiste en planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo, asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, para la resolución de las cuestiones corporativas y, estratégicas.

Son 8 los principales propósitos fundamentales que para Siliceo (2015) debe perseguir la capacitación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y los valores de la organización; el éxito de estos valores corporativos dependerá del nivel de concientización, sensibilización y comprensión que se tenga de cada uno de ellos.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales; el cambio de conducta del capacitado, es un indicador de la efectividad en el aprendizaje, los cambios de actitud en sentido evolutivo logrados invariablemente mediante procesos educativos son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones.
3. Elevar la calidad del desempeño; la identificación en los estándares de desempeño individual por carencia de conocimientos o habilidades, significa haber

detectado una de las principales prioridades de la capacitación técnica, humana o administrativa.

4. Resolver Problemas; La educación organizacional, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad en sus conocimientos y habilidades.

5. Habilitar para una promoción; El desarrollo y planeación de una carrera en una empresa es una práctica que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella sobre todo cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, apoyándose en programas de capacitación que permitan que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría.

6. Inducción y orientación de nuevo personal en la empresa; Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección debe asegurar que haya un programa que permita al colaborador conocer y entender situaciones como:

- Historia de la empresa
- Su misión, valores y filosofía
- Sus instalaciones
- Ubicación geográfica
- Los miembros del grupo ejecutivo
- Las expectativas de la empresa respecto del personal
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y

recursos humanos

- Los procesos productivos y los productos mismos
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así

como los sistemas de reconocimiento.

7. Actualizar conocimientos y habilidades; Un de los retos de la dirección consiste en mantenerse alertas a las nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y por ende que la organización sea más efectiva, por lo tanto antes de planear este tipo de cambios se debe considerar las implicaciones que tendrá en materia de conocimientos y habilidades.

8. Preparación Integral para la jubilación; La jubilación en México, o conceptualmente mal definida como retiro, es una etapa que puede y debe ser altamente productiva, por ende es primordial que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo

de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de su relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto; siendo lo más relevante la creación de actitudes que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esa etapa de la vida.

3.3 Principios y objetivos de la función de la Capacitación

El esquema que México debe instrumentar para enfrentar la modernización, la apertura comercial, el desendeudamiento y el incremento en los índices de productividad en torno a la capacitación dice Siliceo (2015), requiere se tomen en cuenta los siguientes principios y objetivos.

1. Con base en las necesidades reales detectadas, establecer un sistema de capacitación y desarrollo integral, que comprenda un plan rector de desarrollo humano y profesional en la empresa y un incremento en la productividad.
2. Crear un ambiente donde tanto la capacitación como el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y compromiso para un crecimiento individual, grupal y organizacional.
3. Convertir la capacitación en una filosofía y el estilo de trabajo que contenga una clara dirección en vez de percibirse como una actividad estéril y burocrática.
4. Crear un nuevo concepto de la productividad, trabajo en equipo y valores laborales, a través de la capacitación y desarrollo.

5. Definir y buscar el compromiso de toda la empresa, creando sistemas de capacitación y desarrollo que respondan táctica y estratégicamente a sus necesidades.

6. Formar grupos que sean agentes de cambio y que enriquezcan las tareas de capacitación y desarrollo de la (s) empresa (s).

7. Creación de un programa de integración humana para una mejor toma de decisiones y una forma de trabajo más productiva, donde la calidad sea un valor que se manifiesta en todas las conductas y actividades organizacionales.

8. Enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad de todo el personal frente a la empresa.

9. Establecer un programa estratégico que permita una cultura organizacional basada en la productividad.

10. Involucrar a jefes, técnicos y personal en general en la capacitación y desarrollo.

3.4 Ciclo de la Capacitación

Aunque las actividades de la capacitación suelen ser de gran ayuda en las organizaciones para beneficio de los individuos y la sociedad, la capacitación por si misma puede no es necesariamente benéfica, la capacitación inadecuada para necesidades específicas del individuo u organización puede llegar a causar muchos problemas ya que podría resultar peor que ninguna capacitación. Por lo tanto la capacitación da resultados cuando se basa en un análisis de necesidades, se diseña de tal forma que satisface tal necesidad y se sabe su éxito a partir de la evaluación de está (Arnol & Randall, 2012).

Por consiguiente, el análisis de necesidades de capacitación (ANC), el diseño de la capacitación (DC), y la evaluación de la capacitación (EC) son los tres componentes que forman el ciclo de la capacitación eficiente. Los tres son de la misma forma relevantes, si uno de los componentes está mal construido, seguramente la capacitación fallará (Arnol & Randall, 2012).

a) Detección de Necesidades

Según la guía técnica Elementos técnicos y normativos de la capacitación de la Secretaria del trabajo y Previsión Social: Necesidad de capacitación es la ausencia o deficiencia de cualquiera de los siguientes tres aspectos: habilidades, actitudes y conocimientos. Por tanto un trabajo deberá desarrollarlas, modificarlas y adquirirlas, respectivamente, con el fin de consumir las funciones del puesto de acuerdo con los parámetros convenientes.

Blake (2000), menciona que el detalle principal que diferencia a una necesidad de capacitación de todos los otros factores por los cuales tampoco se podría realizar una tarea o función deseada es su causa: la carencia de los conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarios para el desempeño adecuado.

La Detección de Necesidades Chiavenato (2011), es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de dichas necesidades se consideran tres niveles preliminares:

1. Sistema Organizacional

Nivel de análisis de toda la organización. Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para ver con perspectiva la filosofía de la capacitación, el

análisis organizacional no sólo hace referencia al estudio de toda la empresa, es decir, misión, objetivos, recursos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. El análisis organizacional determina la importancia que se dará a la capacitación, dicho análisis debe verificar todos los factores como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional que inciden en sus costos y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias.

2. Sistema de Capacitación

Nivel de análisis de los recursos humanos. El análisis de los recursos humanos procura constatar si son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para la cobertura de las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata entonces de un análisis de la fuerza de trabajo, es decir, el funcionamiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.

3. Sistema de adquisición de habilidades

Nivel de análisis de las operaciones y tareas. Constituye el nivel más restringido para para la detección de necesidades de Capacitación. El análisis se efectúa en el nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante. Más allá de la organización y las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben capacitarse. El análisis de puestos y su especificación sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes, conductas y características que deben desempeñar los puestos. Este análisis consiste en descomponer el puesto en sus partes que lo integran para constatar los conocimientos, habilidades,

responsabilidades y características personales que se exigen de la persona para desempeñar sus funciones.

b) Diseño del programa de Capacitación

Constituye el segundo componente de proceso de la capacitación. El diseño de la capacitación se relaciona con el contenido del programa de capacitación y los métodos usados para darla a los aprendices (Arnold & Randall).

El diseño del programa de capacitación requiere un plan que incluya los siguientes puntos:

Tabla 2. Preguntas para el Diseño de un Programa de Capacitación.

Quién debe capacitarse	→	Aprendices
Quién va a capacitar	→	Capacitador o instructor
Sobre qué va a capacitar	→	Asunto o contenido de la capacitación
Dónde será la capacitación	→	Lugar físico, puesto o aula
Cómo será la capacitación	→	Métodos de capacitación y horario
Cuándo será la capacitación	→	Agenda de capacitación y horario
Cuánta será la capacitación	→	Tiempo, duración o intensidad
Para qué es la capacitación	→	Objetivos o resultados esperados

Nota: Chiavenato (2011).

c) Ejecución de la capacitación

Chiavenato (2011), la ejecución de la capacitación es la tercera etapa de la capacitación, un vez que han sido diagnosticadas todas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su instrumentación. La ejecución supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz.

La ejecución de la capacitación depende de los siguientes factores:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: La decisión por la cual se establecen programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución a la necesidad detectada.
2. Calidad del material de capacitación: El material debe facilitar la comprensión, concretar la instrucción mediante recursos audiovisuales. El material aumenta el rendimiento de la capacitación y racionaliza la tarea del instructor.
3. Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: La capacitación debe realizarse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones.
4. Calidad y preparación de los instructores: El éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. Los instructores deben reunir una serie de cualidades como, facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar entre otros.

5. Calidad de los aprendices: La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación, se obtienen mejores resultados cuando se selecciona bien a los aprendices, en función de la forma y contenido del programa y de los objetivos de la capacitación.

3.5 Evaluación de los resultados de la capacitación

Constituye la etapa final del proceso de capacitación Chiavenato (2011), el programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Adicional es importante verificar que las técnicas de capacitación hayan sido eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

1. Evaluación en el nivel organizacional: en este nivel se deben de obtener resultados como:

- a) Aumento en la eficacia organizacional
- b) Mejora de la imagen de la empresa
- c) Mejora del clima organizacional

- d) Mejora en la relación entre empresa y empleados
- e) Apoyo del cambio y la innovación
- f) Aumento de la eficiencia

1. Evaluación en el nivel de los recursos humanos, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Reducción de la rotación de personal
- b) Reducción del ausentismo
- c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados
- d) Aumento de las habilidades personales
- e) Aumento del conocimiento personal
- f) Cambio de actitudes y conductas

2. Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones, se obtienen resultados como:

- a) Aumento de la productividad
- b) Mejora en la calidad de los productos y servicios
- c) Reducción del flujo de la producción
- d) Mejora en la atención al cliente
- e) Reducción del índice de accidentes
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

Kirkpatrick en Chiavenato (2011) habla de 5 niveles de profundidad para la medición de los resultados de la capacitación, estos son:

1. Nivel 1: reacción y/o satisfacción planeada; llamada también prueba de la sonrisa, se encarga únicamente de mostrar la reacción o satisfacción del participante respecto al programa o capacitación.

2. Nivel 2: aprendizaje de nuevas habilidades; en este nivel el foco son los aprendices y en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades como resultado de la capacitación.

3. Nivel 3: aplicación en el trabajo de las habilidades aprendidas; este nivel se enfoca en los aprendices que trabajan y en los medios para aplicar lo que aprendieron.

4. Nivel 4: impacto en los resultados del negocio; la capacitación en este nivel produce un impacto directo en los resultados del negocio al reducir los costos operacionales, aumentar ganancias, mejorar la calidad del trabajo, disminuir la rotación del personal o acelerar el ciclo de producción. El foco de este nivel se concentra en la transmisión de habilidades y competencias para alcanzar resultados que afecten el negocio en reducción de tiempo, servicio, costos, productividad, calidad y clima laboral.

5. Nivel 5: rendimiento de la inversión (ROI); Este nivel produce un fuerte impacto monetario en los negocios de la empresa. La capacitación trae consigo una recuperación financiera para la empresa. Cuando es positiva trae ganancias pero cuando es negativa, produce perjuicios.

La capacitación y el adiestramiento del personal dice (Grados, 2016) no terminan con la clausura del curso, por el contrario es necesario establecer mecanismos de control de calidad, que deben formar parte integral de un proceso completo de capacitación.

Para a evaluación de la capacitación dice Jaime Grados, el capacitador debe vigilar la realización de tres tácticas de control de calidad, estas son; inspección, revisión y evaluación de la capacitación.

A continuación se hace mención de algunas formas de evaluación según Grados (2016).

Pretest

Su objetivo es investigar el nivel de conocimiento o información que tienen los capacitados, en relación al curso o tema a revisar. Esta forma de evaluación es muy útil para el instructor ya que al detectar el nivel de conocimientos previos al curso le permite hacer modificaciones a los objetivos instruccionales, en caso de ser necesario y con base en las necesidades del grupo. Una evaluación Pretest puede hacerse escrita, ya sea a través de cuestionarios, preguntas, algún ensayo o la solución de un caso. La siguiente forma de evaluación es la verbal, en esta se puede hacer uso de la técnica interrogativa y/o exposición de algún tema. La tercera y última forma de hacer un Pretest es mediante la práctica, en este caso se pide a los participantes ejecuten una acción.

Interfase o evaluación durante el proceso

Esta evaluación se realiza durante el proceso de capacitación, permite detectar el nivel de conocimientos que se está alcanzando así como poder realizar ajustes en el contenido temático según sea necesario para alcanzar el objetivo de la capacitación.

La evaluación durante el proceso arroja datos cualitativos, pero no por eso menos importante, esta evaluación puede llevarse a cabo mediante, cuestionarios, técnica interrogativa, conversando de manera informal con los participantes y retroalimentación del coordinador.

Postest

Corresponde a una evaluación final, se realiza en relación a los conocimientos y actitudes de los participantes, el objetivo es verificar el nivel alcanzado. Generalmente a esta prueba se anexa un cuestionario de reacción para conocer la opinión de los participantes, sobre aspectos como estilo instruccional, instalaciones, servicios, coordinación y recursos materiales. Adicional se pueden incluir preguntas sobre cursos que deseen tomar ya sea para profundizar en el tema o conocer otras áreas de trabajo. Se puede hacer uso del cuestionario utilizado en el pretest.

3.6 Seguimiento de la capacitación

Esta fase corresponde a la evaluación de forma integral del sistema de capacitación implantado, se puede evaluar el impacto del curso en el escenario laboral. Se recomienda que la evaluación se realice a los tres meses de haber concluido el curso. (Grados, 2016).

Para el seguimiento de la capacitación menciona Grados (2016) existen diversas técnicas que deben practicarse permanentemente, algunas de estas técnicas son: Tutorías, reuniones de seguimiento programadas, entrevistas individuales o colectivas con los participantes/ usuarios o clientes, revisión de estándares de desempeño antes del programa de entrenamiento y después de éste, entrevistas y cuestionarios con jefes inmediatos.

3.7 Beneficios de la capacitación

Con base en lo que se ha venido hablando a lo largo de este capítulo, la capacitación cobra relevancia cuando está al ser realizada de forma correcta permite aumentar los índices de productividad, permite potencializar los conocimientos y habilidades de los empleados en su ambiente de trabajo y permite a la organización mantenerse en constante actualización y ser adaptable ante los constantes cambios del ambiente, como por ejemplo la tecnología.

Algunos de los beneficios de la capacitación en las Personas son:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.

Por otra parte también hay un buen número de beneficios de la capacitación en la Organización, estos son:

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.

- Produce actitudes más positivas.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.

- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

Con base en los temas revisados en este capítulo y en los anteriores, a continuación se presenta la propuesta de un programa a de capacitación sobre la problemática actual del envejecimiento y el desafío que implica emplear personas adultas mayores en las organizaciones.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de un Programa de Capacitación.

En el siguiente capítulo se presenta el diseño de un programa de Capacitación respecto al rol del adulto mayor en las organizaciones así como la presentación de la carta descriptiva correspondiente al programa.

Justificación

El envejecimiento poblacional es un proceso demográfico que en países emergentes como México avanza de forma acelerada; aumentan los años de vida de los habitantes pero se suman condiciones de vulnerabilidad, como escaso acceso a los servicios de salud, nulo o insuficiente ingreso por jubilación o pensión y dependencia de familiares e instituciones públicas. Responder a las crecientes demandas de los adultos mayores es un reto que requiere diseñar, desde ahora políticas públicas que funcionen a mediano y largo plazo. (Gaceta UNAM, 2016).

El presente trabajo nace a partir de una necesidad detectada en una empresa de tecnologías de la Información, en la organización existe una creciente demanda de personal con amplios conocimientos técnicos así como experiencia en diversos lenguajes de programación, actualmente hay una gran número de millenials dentro de la empresa que aun cuando poseen la actitud y conocimientos, hay una carencia de experiencia para la correcta toma de decisiones, en la participación activa dentro de los equipos de trabajo y una serie de valores que coadyuven para el logro de los objetivos organizacionales.

Se elaboró un curso de capacitación dirigido únicamente a gerentes y directores, esto porque dentro de la escala jerárquica son quienes toman las decisiones en los equipos de

trabajo y/o pueden generar cambios en ellos. El programa no se dirigió a la población general de la empresa puesto que se evitó un sesgo en los comentarios u opiniones que pudiesen generarse entre empleados, técnicos, gerentes y directores, la situación es que las personas al encontrarse frente a sus jefes tienden a omitir expresar sus ideas u opiniones por miedo a represalias en su entorno laboral.

Se pretende que después del curso a gerentes y directores se genere un cambio (Sensibilización) y por ende existan variaciones en la estructura de los equipos de trabajo, donde se puedan emplear más personas adultas mayores, logrando enriquecer los equipos de trabajo a través de su experiencia y conocimientos, a la par que los jóvenes doten de habilidades y herramientas al adulto mayor, que le permitan una mejor adaptación a las nuevas formas de trabajo.

Objetivos

- Elaborar un programa de capacitación para sensibilizar a gerentes y directores respecto al rol del adulto mayor en las organizaciones.
- Brindar a los participantes información suficiente (Definiciones, teorías) respecto a las personas adultas mayores, donde se desmitifiquen las creencias de inutilidad a cierta edad en el entorno laboral.

Duración del curso

El curso tendrá una duración de 8 horas repartidas en 4 sesiones de dos horas diarias (días hábiles).

Población

El curso está dirigido únicamente para gerentes y directores de una empresa de Tecnologías de la información, lo anterior para no limitar las opiniones e ideas de los participantes, ya que al estar con subordinados puede existir una omisión de información que cree un sesgo y no se cumplan los objetivos esperados. La escolaridad mínima requerida será licenciatura, mientras que el grupo será heterogéneo en género.

Escenario

El programa se realizará en un aula de la empresa con un espacio aproximado para 25 personas con dimensiones aproximadas de 9 por 9 metros cuadrados.

Mobiliario, materiales y equipo

Para el desarrollo del programa de capacitación se consideran 20 participantes, el número se eligió a partir de la revisión del organigrama empresarial, donde 10 de ellos son directores y 10 gerentes de las especialidades de la región (México).

Mobiliario

- ✓ 10 mesas de trabajo
- ✓ 21 sillas
- ✓ 1 pizarrón

Materiales

- ✓ Hojas de colores
- ✓ Plumones de agua
- ✓ 20 bolígrafos

- ✓ Papel Rotafolio
- ✓ 20 manuales de participante
- ✓ Un manual del instructor

Equipo

- ✓ 1 pantalla
- ✓ 1 laptop
- ✓ 2 bocinas

Estructura del programa de Capacitación

Nombre del programa: El adulto mayor y la importancia de emplearlos de forma óptima en las organizaciones.

Objetivo del programa: Al final el curso, los participantes podrán identificar el concepto de adulto mayor y los diversos componentes en torno a ellos (físico, psicológicos y sociales) determinando así estrategias que permitan emplearlos de forma óptima en la organización.

Módulo 1:

Teoría del envejecimiento

- ¿Qué es la Vejez?
- Tipos de vejez
- ¿Qué es el envejecimiento?
- Teorías biológicas y Psicosociales del envejecimiento

Duración: 4 horas.

Módulo 2:

El reto de las organizaciones ante el envejecimiento

- Qué es una organización
- Periodos de la Organización
- Comportamiento Organizacional
- Estructura y Diseño de la Organización
- Teorías en torno a la motivación
- Contrato Psicológico y Compromiso Organizacional

Duración: 4 horas.

4.2 Carta Descriptiva

A continuación se presenta la carta descriptiva, una guía detallada cuya intención es mostrar los contenidos y abordaje de los contenidos de cada sesión.

Programa: Una mirada a la vejez: La problemática actual del envejecimiento y el desafío que existe para emplearlos en las empresas.										
Objetivo general: Al finalizar el curso, los participantes identificarán las características y conceptos que engloban al adulto mayor y comprenderán la problemática actual del envejecimiento y el desafío que implica emplearlos.										
MODULO 1										
Objetivo del módulo	Sesión	Temas	Elementos	Duración		Actividades de Aprendizaje			Recursos, medios y materiales	Lugar
				Parcial	Total	Instructor	Participante	Técnica		
Al finalizar el módulo los participantes identificarán los conceptos revisados a través de un juego de memorama.	1	Presentación	Nombre. Edad. Rol desempeñado. Nivel educativo. Años dentro de la empresa. ¿Cómo imagina el participante su vejez?	20 min	120 min	El instructor establecerá la presentación del curso y la presentación de los participantes.	El participante se presentará, comentará sus expectativas y hablará sobre lo que sabe y conoce del tema.	Técnica expositiva	Formato de evaluación previa. Pantalla para proyectar. Laptop. Lista de asistencia.	Aula
		Evaluación previa	Evaluación de reactivos abiertos.	15 min		Fomentará la participación individual y grupal.				
		Expectativas del curso	¿Qué expectativas tiene el participante del curso?	15 min		Expondrá de forma clara y correcta cada uno de los temas.				
		Lineamientos del curso	Reglas y obligaciones durante el curso. Parámetros a evaluar durante el curso.	10 min						
		Introducción a la vejez (sensibilización)	Preguntas exploratorias sobre lo que conoce y sabe cada participante del tema y situación actual.	60 min						
	2	Repaso de sesión 1	Objetivos planteados. Reglas del curso. Preguntas sobre lo que se dijo conocen del tema.	10 min	120 min	Fomentará la participación individual y grupal.	Mostrará participación activa durante la presentación audiovisual. Seguirá las instrucciones para el juego de memorama. Brindará comentarios respecto al cierre del juego de memorama.	Técnica expositiva	Pantalla para proyectar. Laptop. Lista de Asistencia. Memorama realizado por el instructor.	Aula
		¿Qué es el envejecimiento?	Definición de conceptos (Vejez, viejo y envejecimiento).	20 min		Presentará los temas haciendo uso del material audiovisual.				
		Teorías del envejecimiento	Teorías biológicas y Psicosociales.	50 min		Brindará las instrucciones y reglas del juego a los participantes.				
		La organización y sus elementos	Definiciones de organización. Eras de la organización. Comportamiento organizacional Motivación y teorías. Compromiso organizacional.	25 min						
		Ejercicio "Memorama"	Viejo, vejez, envejecimiento, organización, teorías, motivación, comportamiento organizacional, compromiso organizacional.	15 min		Realizará cierre del juego, buscando la opinión de los participantes respecto a lo que aprendieron.				

Programa: Una mirada a la vejez: La problemática actual del envejecimiento y el desafío que existe para emplearlos en las empresas.

Objetivo general: Al finalizar el curso, los participantes identificarán las características y conceptos que engloban al adulto mayor y comprenderán la problemática actual del envejecimiento y el desafío que implica emplearlos.

MODULO 2											
Objetivo del módulo	Sesión	Temas	Elementos	Duración		Actividades de Aprendizaje			Recursos, medios y materiales	Lugar	
				Parcial	Total	Instructor	Participante	Técnica			
Al finalizar el módulo los participantes explicarán los retos de las empresas para emplear al adulto mayor, esto a través de una lectura y dramatización de un caso real.	3	Repaso del módulo 1	Revisión de conceptos (Vejez, envejecimiento, teorías, organización, motivación y compromiso organizacional).	10 min	120 min	Promoverá la interacción y la comunicación entre los participantes.	Mantendrá una participación activa.	Método de caso y Juego de Roles.	Pantalla para proyectar. Laptop. Artículo impreso (21 participantes). Lista de Asistencia. Indumentaria para personificar a un dos adultos mayores (Será proporcionada por el instructor).	Aula	
		La interacción del adulto mayor con la generación X y los millenials.	Características de la generación X y Millenials Vs Baby Boomers. ¿Cómo interactúan actualmente las 3 generaciones en una empresa?	25 min		Entregará material impreso (Artículo) para la lectura individual de los participantes, posteriormente comentará en grupo lo que le pareció la lectura (Pros Vs Contras).					Realizará la lectura del artículo en el tiempo establecido y comentará sus opiniones.
		Problemática actual del envejecimiento	Artículo	25 min		Solicitará a 3 participantes su apoyo para teatralizar la discriminación que sufre un adulto mayor en una empresa. Participante 1: Adulto mayor Participante 2: El millennial Participante 3: El jefe					Mostrará una actitud de colaboración y respeto hacia la dinámica y hacia sus compañeros que la escenifican.
		Dinámica Role Playing	Dinámica grupal Teatralización de una situación concreta.	60 min							
	4	Ley de los derechos de las Personas Adultas Mayores.	Capítulo I de los Derechos (Art 5°V)	15 min	120 min	Fomentará la participación individual y grupal.	Comentará lo aprendido durante la capacitación.	Técnica Expositiva	Pantalla para proyectar. Laptop. Lista de Asistencia. Evaluación impresa de cierre de capacitación (21 participantes). Lista de asistencia.	Aula	
		¿ Y cómo incluimos? Autoempleo vs Programas de apoyo	Caso Starbucks y su programa de apoyo con los adultos mayores. ¿Qué es el INAPAM? ¿Qué son los autoempleos?	30 min		Guiará los ejercicios de forma clara y ordenada.					Contestará la evaluación final de forma individual y ordenada.
		Ejercicio : ¿Qué acciones pueden realizar las empresas ante el tema del envejecimiento?	Ejercicio Individual.	30 min		Brindará instrucciones claras y precisas de la evaluación final.					
		Cierre de la capacitación	Conclusiones Generales. Compromisos.	30 min							
		Evaluación Final	Evaluación con reactivos abiertos.	15 min							
					480 min						

4.3 Evaluación del programa

La evaluación de un programa de capacitación produce cambios positivos en los comportamientos de los individuos siempre y cuando se haya hecho un correcto diseño del programa.

Para el presente trabajo se realizó una evaluación Pretest – Postest , donde en el Pretest se buscó investigar el nivel de conocimiento o información que tienen los capacitados, en relación al curso o tema a revisar, para dicha evaluación se utilizó como instrumento un cuestionario de 12 reactivos abiertos.

Mientras tanto el Postest correspondió a una evaluación final, donde el objetivo fue verificar el nivel de conocimientos alcanzado. Para esta evaluación se utilizó el mismo instrumento que en el Pretest.

Discusión

- El programa de capacitación permite la comprensión y aprendizaje a los participantes sobre el rol de las personas adultas mayores en la organización.
- Conocer la estructura, diseño y cultura organizacional es fundamental para realizar acciones a favor de las personas.
- El envejecimiento es un proceso que inicia tempranamente y a lo largo de la vida se combina con procesos de maduración y desarrollo.
- El envejecimiento no implica únicamente pérdidas ni deterioro.
- El curso de capacitación permitió sensibilizar respecto al reto actual del envejecimiento poblacional.
- El curso permitió a los participantes ser conscientes de que el envejecimiento es un proceso normal en todos los seres humanos y, a medida de que en etapas anteriores se vaya pensando en los pros y contras que ocurren cuando se envejece, mejor será la adaptación del adulto mayor en su entorno personal y profesional.
- Es bastante el trabajo que aún se tiene que realizar respecto a las personas adultas mayores y su rol en las organizaciones ya que además de emplearlos se tiene que considerar dignificarlos y reestructurar espacios físicos que les permitan desempeñarse correctamente.
- Es prioridad que el equipo directivo de las organizaciones concienticen al resto de los empleados sobre el desafío que se tiene ante el envejecimiento poblacional, ya que son todos ellos los que diariamente interactúan con las personas adultas mayores.

Alcances

- Concientizar a los participantes sobre las implicaciones que tiene para las empresas el envejecimiento poblacional
- Lograr que los participantes comprendan que ser un adulto mayor no implica ya no ser útil ni productivo.
- Lograr que los participantes tomen medidas de acción para emplear a adultos mayores de forma incluyente y dignificante.

Limitaciones

- El presente trabajo es sólo una propuesta, por lo cual se requeriría su ejecución en un contexto real.
- Si la capacitación fuera impartida por personal carente de conocimientos necesarios, los objetivos no se lograrían. Es indispensable que el instructor cuente con la experiencia, conocimientos y competencias suficientes.
- Resistencia al cambio por parte de los capacitados, no ser conscientes de la problemática actual del envejecimiento y cómo afectará paulatinamente la dinámica de trabajo en las organizaciones.
- No utilizar un modelo de intervención acorde a la necesidad de la empresa, a su contexto y ambiente organizacional, por ejemplo, la ejecución del curso en horarios ajenos a la jornada laboral, elaboración de evaluaciones que no sean congruentes al nivel de aprendizaje deseado, etc.
- Nulo interés y compromiso por parte de empresa para la ejecución del programa de capacitación.

- Que no exista una evaluación y seguimiento para garantizar que realmente se den los resultados esperados, como lo es el cambio en el comportamiento de los capacitados.

Referencias

- Alva, V. (2000). Historia Social de la Vejez. En Vizcaíno, J. (Ed.), *Envejecimiento y Atención social*. Barcelona: Herder.
- Alvarado García, Alejandra María, & Salazar Maya, Ángela María. (2014). Análisis del concepto de envejecimiento. *Gerokomos*, 25(2), 57-62. <https://dx.doi.org/10.4321/S1134-928X2014000200002>
- Argyris, C. (1957). *Personality organization*. New York: Harper & Row, Publishers, Incorporated.
- Arnoll, J., Randall, Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Swailes, S., Don Harris, Axtell, C., & Den Hartog, D. (2012). *Psicología del trabajo comportamiento humano en el ámbito laboral*. México: Pearson.
- Barnard, C.I. (1938). *Functions of the executive*. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press.
- Bazo, M. (1998). Vejez dependiente, políticas y calidad de vida. *Rev Papers* ; 56: 143-61.
- Beauvoir, S. (1983). *La vejez*. Barcelona: Edhasa.
- Belsky, J.K. (1996). *Psicología del envejecimiento: Teoría, investigaciones e intervenciones*. España: Masson
- Buendía, J. (1994). Capítulo 1 Propositiones y propuestas sobre el buen envejecer. *En Envejecimiento y Psicología de la Salud*. España: Siglo Veintiuno editores.
- Bueno, B. & Vega, J.L. (1996). *Desarrollo Adulto y envejecimiento*. Madrid: Síntesis.
- Cano, S. (2000). La vejez: Integración o exilio. En Vizcaíno, J. (Ed.), *Envejecimiento y Atención social*. Barcelona: Herder.

Chester, I. (1971). As funcoes do executivo. En Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I., (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw- Hill

Cognalons, N.M. (2000). Envejecimiento Satisfactorio. Las políticas de Integración. En Vizcaíno, J. (Ed.), *Envejecimiento y Atención social*. Barcelona: Herder.

Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, (2011). México: Sista

Cornachione, M.A. (2006). *Psicología del Desarrollo: Aspectos biológicos, psicológicos y sociales*. Córdoba: Brujas.

Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204.

DuBrin, A.J., (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. 2ª. Ed. México: Thomson.

Emprendepyme.net. (2018, mayo 16). Beneficios de la capacitación para los empleados. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/beneficios-de-la-capacitacion-para-los-empleados.html>.

Erikson, E. *El ciclo vital completado*. Barcelona: Paidós; 2000, pp. 66-71

Fericgla, J.M. (2000). Envejecer: Una antropología de la ancianidad. En Vizcaíno, J. (Ed.), *Envejecimiento y Atención social*. Barcelona: Herder.

Fericgla, J.M. (2002). *Envejecer una antropología de la ancianidad*. Barcelona: Herder.

- Fernández, B.R. (2000). Mitos y realidades sobre la vejez y la salud. En Vizcaíno, J. (Ed.), *Envejecimiento y Atención social*. Barcelona: Herder.
- García, J.C. (2003). *La vejez: el grito de los olvidados*. México: Plaza y Valdés.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones Comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill
- Gómez, J.F. (2002). *Valoración Integral del anciano sano*. Manizales: Artes Gráficas Tizan.
- Gordon, J.R., (1997). *Comportamiento Organizacional*. 5ª ed. México: Prentice Hall
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.
- Grados, J., (2016). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas
- Hellriegel, D., & Slocum, J.W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12ª. Ed. México: Cengage Learning.
- INAPAM, (2014). Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores. Recuperado el día 04 de noviembre de 2018, http://www.inapam.gob.mx/work/models/INAPAM/Resource/Documentos_Inicio/Ley_2014.pdf
- Ivancevich, J.M., konopaske, R., & Mattesson, M.T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. 7a. ed. México: McGraw Hill
- Kalish, R.A. (1996). *La vejez: perspectivas sobre el desarrollo humano*. España: Ediciones Pirámide.
- Koontz, H., & O'Donnel, C. (1979) *Curso de Administración moderna*. México: McGraw- Hill.
- Lefrancois, G.R (2004). Capítulo 17, Desarrollo físico y cognoscitivo: etapa adulta y avanzada. *En el ciclo de la vida*. México: International Thompson editores. p.485-513

Lepine, J.A., LePine, M.A., & Jackson, C.L. *Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn and learning performance*. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 98, 883-891.

Llanos, J., (2013). *Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas

Lussier, R.N., (2011). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 4ª ed. México: Cengage Learning.

Marshall, J. (2004). Managing different generations at work. *Financial Executive*, 20(5), 18-19.

Merchán, E. & Cifuentes, R. (2004). Teorías Psicosociales del envejecimiento. Recuperado el día 06 de noviembre de 2017, de <http://asociacionciceron.org/wp-content/uploads/2014/03/00000117-teorias-psicosociales-del-envejecimiento.pdf>

Miller, E.J., (1967). System of Organization: The control of task and sentient Boundaries. En Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.

Mishara, B.L. (2000). El proceso de envejecimiento. En Vizcaíno, J. (Ed.), *Envejecimiento y Atención social*. Barcelona: Herder.

Moragas, R. (2004). *Gerontología Social: Envejecimiento y calidad de vida*. Barcelona: Herder.

Muchnik, E. (2006). *Envejecer n el siglo XXI: Historias y perspectivas de la vejez*. Buenos aires: Lugar editorial.

Papalia, D.E., Duskin, F. & Martorell, G. (2012) *Desarrollo Humano*. México: Mc Graw Hill.

Porret, M. (2010). *Gestión de Personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial

Redacción. (2018). Sector Tecnológico triplica economía mexicana. *El empresario.mx*. Recuperado de <http://elempresario.mx/tecnologia/sector-tecnologico-triplica-economia-mexicana>

Rice, F.P. (1997). Capítulo 19 Desarrollo Social. En *Desarrollo Humano estudio del ciclo vital*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica. p.632.636

San Román, T. (2000). Vejez y cultura: Hacia los límites del sistema. En Vizcaíno, J. (Ed.), *Envejecimiento y Atención social*. Barcelona: Herder.

Schein, E. (1975). Psicología de la Organización. Madrid: Prentice Hall Internacional. En Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.

Secretaria del Trabajo y Previsión Social, (2018). Portal de empleo para personas con discapacidad y adultos mayores. Recuperado el día 09 de noviembre de 2018, https://abriendoespacios.gob.mx/swb/Abriendo_Espacios/Que_es_Abriendo_Espacios

Servicios de tecnología de la información, ¿qué son? (s.f.) *CTI*. Recuperado de <http://www.ctisoluciones.com/servicios-tecnologia-la-informacion/>

Siliceo, A. (2015). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa

Tortosa, J. (2002). *Psicología del Envejecimiento*. España: Pirámide

Vizcaíno, J. (2000). *Envejecimiento y atención social*. Barcelona: Herder.

Anexos

Anexo A. Evaluación Diagnostica y final del Curso.

Evaluación

Nombre del participante: _____

Rol: _____

Nombre del curso: _____

Fecha: ____/____/____

Instrucciones: Responde de forma breve y concisa las preguntas que se presentan a continuación.

1. Explica que es el envejecimiento.
2. Consideras que el envejecimiento es un tema que impacta en las empresas ¿Por qué?
3. En tu empresa ¿Hay personas adultas mayores? Si no las hay ¿Cuál crees que sea la razón?
4. Define con tus propias palabras que es ser “Viejo”
5. ¿Te ha tocado trabajar con personas de diferentes generaciones? Si es así indica cómo fue la experiencia.
6. Define el concepto de “Organización”
7. Para emplear a Personas Adultas Mayores ¿Crees que las empresas deben contar con Infraestructura específica? ¿Por qué?
8. De acuerdo a las teorías revisadas del envejecimiento ¿Las personas adultas mayores sufren pérdidas que les impiden ser útiles en el entorno laboral? Justifica tu respuesta.
9. Describe ¿Qué efecto tiene el envejecimiento poblacional en las Organizaciones?

10. Explica que es el comportamiento Organizacional y su impacto en las personas adultas mayores.
11. Con base en literatura revisada ¿Qué medidas de acción requieren tomar las organizaciones ante el envejecimiento?
12. ¿Cuáles son las medidas de acción que debemos tomar en torno a las personas Adultas Mayores, considerando los desafíos tecnológicos, culturales y generacionales que enfrenta actualmente la sociedad mexicana?

Anexo B. Caso Starbucks



Starbucks inaugura primera tienda en México operada por adultos mayores

- *En el marco del Día del Abuelo, Starbucks inaugura la primera tienda en México en ser operada en su totalidad por un grupo de adultos mayores.*
- *Esta iniciativa se basa en el trabajo que realiza Starbucks México en conjunto con el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM) desde 2011.*
- *Starbucks Corporativo Coyoacán estará operada por 14 partners divididos en tres turnos, desde baristas hasta supervisores y coffee masters.*
- *De esta manera, Starbucks celebra su propósito de ser una empresa multigeneracional que abraza la diversidad e inclusión, recibiendo a adultos mayores en busca de empleo.*

Ciudad de México, 28 de agosto de 2018. – Con más de siete mil partners (colaboradores) orgullosos de portar el mandil verde en 61 ciudades de la república mexicana, Starbucks celebra la inauguración de la primera tienda, en México que será operada completamente por una plantilla de adultos mayores entre 60 y 65 años de edad, la cual está ubicada en Corporativo Coyoacán, en la Ciudad de México, y será una oportunidad para que los adultos mayores se reintegren al mundo laboral.

Desde su fundación, Starbucks ha sido una empresa comprometida con hacer una diferencia en las comunidades a las que diariamente sirve y con crear oportunidades valiosas y significativas a través de sus diversos programas de empleo. Gracias a estas iniciativas, Starbucks México ha logrado convertirse en el mejor empleador de la industria; apostando por ser la primera experiencia laboral de los jóvenes y, al mismo tiempo, también trabajando arduamente por ser una empresa multigeneracional que abraza la diversidad e inclusión, generando un equilibrio laboral en sus tiendas al contar con una plantilla laboral formada por partners jóvenes y adultos mayores.

"Estoy muy contenta y agradecida por formar parte de este hermoso proyecto INAPAM-Starbucks, que me da la oportunidad de aprender algo tan diferente y alejado de lo que hice antes, pero a la vez tan gratificante por el contacto con la gente, y el ver resultados inmediatos de lo que estoy haciendo. Estoy entusiasmada por lo que viene, siempre me ha gustado dar mi mejor esfuerzo en todo lo que hago y en esta ocasión no será la excepción".

Carmen Lazo, Partner adulto mayor

Desde 2011, Starbucks ha trabajado de la mano del Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM) en el diseño de un programa piloto para brindar condiciones laborales adecuadas para los adultos mayores.

Posteriormente, en 2013, cristalizando los esfuerzos conjuntos, Starbucks México y el INAPAM firmaron un acuerdo de vinculación laboral, con el objetivo de seguir ofreciendo oportunidades para que este grupo de población tenga mejores niveles de bienestar y calidad de vida. "Nos tomó dos años aterrizar el mejor esquema para contribuir con la comunidad de adultos mayores en México. Abrir las puertas de nuestras tiendas a baristas adultos mayores no era una meta, fue un acto de congruencia con la filosofía de inclusión de Starbucks", declaró Christian Gurria, director de Starbucks México.

Para Starbucks es primordial que los adultos mayores se sientan apreciados y formen parte de un entorno social incluyente que está

preocupado porque sean reconocidos como un símbolo de experiencia, por ello, los *partners* adultos mayores contarán con beneficios adicionales a los que se brindan de manera regular como: incremento en el total del seguro de gastos médicos, dos días de descanso y una jornada laboral ajustada a 6.5 horas por turno, entre otras.

"La Experiencia Starbucks se basa en la empatía y el cariño hacia las comunidades a las que servimos todos los días, por eso queremos ser un referente en inclusión laboral, romper estigmas y fomentar el desarrollo profesional de cada uno de nuestros partners", añadió Christian Gurúa.

Luego de una transición gradual de la plantilla laboral y de haber capacitado a todos los nuevos colaboradores, la tienda Starbucks Corporativo Coyoacán será la primera en contar con este modelo de inclusión laboral, dentro del cual, la marca espera brindar empleo a 120 adultos mayores para el cierre de 2019.

"De acuerdo con el INEGI, México tiene 12.4 millones de personas mayores de 60 años. Esa cifra constituye, aproximadamente, el 10 por ciento de la población total del país, lo cual da una idea de la importancia de este sector", explicó Aracely Escalante, Directora de INAPAM. *"Esta tienda es una buena práctica y ejemplo para que otras empresas se sumen a este modelo y, juntos, podamos crear más oportunidades para las personas adultas mayores que desean continuar una vida productiva, en beneficio propio y de sus familias",* enfatizó.

Dentro de los beneficios tangibles de incluir a adultos mayores en la plantilla laboral, destacan el impulsar el valor de tener un empleo, disminución de la rotación del personal, generan un ambiente laboral agradable, a la vez que transmiten su experiencia y desarrollo a los demás colaboradores. Por ello, Starbucks continuará fomentando una transformación cultural de la sociedad para que se valore y reconozca la dignidad de los adultos mayores.

"Quiero reconocer que cuando me invitaron a pertenecer a la gran familia Starbucks, estaba lleno de expectativas, las cuales han sido superadas, al encontrarme con una empresa que, además de vender café con los más altos estándares de calidad e higiene, es incluyente y socialmente responsable. Me siento sumamente orgulloso de pertenecer a ella".

Carlos Rodríguez, Partner Adulto Mayor.