



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN.

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE

ESPECIALISTA EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL.

**Economía plateada, una herramienta para la innovación, la inclusión y el desarrollo
empresarial en el sistema financiero de Uruguay.**

por

Hidalgo Quaglia, Mariana Valentina

Piuma Fedorchuk, Silvana Inés

TUTOR: Alejandra Pereira, Licenciada en Administración, Contadora, Profesor Adjunto.

Montevideo,

URUGUAY

2022

Página de Aprobación.

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título: “Economía plateada, una herramienta para la innovación, la inclusión y el desarrollo empresarial en el sistema financiero de Uruguay”.

Autores: Piuma Fedorchuk, Silvana Inés, e Hidalgo Quaglia, Mariana Valentina.

Tutor: Docente Alejandra Pereira.

Posgrado: Especialización en Transformación Organizacional.

Puntaje:

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, nos complace agradecer a la Universidad de la República por brindarnos la oportunidad de elegir de entre una variada oferta de especializaciones y maestrías, al Posgrado en Transformación Organizacional. Posgrado que nos ayudó a entender cómo es la realidad de las organizaciones al pretender un cambio y a analizar con variadas herramientas los distintos abordajes y gestiones posibles.

En segundo lugar, nos gustaría agradecer a nuestra tutora, Alejandra Pereira, por guiarnos en el camino que recorrimos al elaborar el presente documento, brindándonos devoluciones desde un punto de vista constructivo, que aportaron a que podamos realizar la entrega en tiempo y forma. Como así también a todos los docentes que, a lo largo del posgrado, nos ayudaron a recorrer y enriquecer este camino de aprendizaje y transformación personal.

A todas las personas mayores de 50 años que aportaron a la investigación, e hicieron posible este trabajo.

Por último, pero no menos importante, agradecemos a nuestras familias por el rol fundamental que ocupan en nuestras vidas, acompañándonos y apoyándonos en el logro de nuestros objetivos y metas.

GLOSARIO.

Baby Boomer: Generación compuesta por personas que actualmente están en sus 50, 60 y hasta 70 años, son aquellos nacidos entre 1946 y 1964 recién terminada la segunda guerra mundial; en una época caracterizada por el disparado incremento en el nacimiento de niños denominado el baby boom. Es una generación preocupada por la búsqueda de estatus, la lealtad y la calidad de vida. (Díaz, López, Roncallo, 2017).

Benchmarking: Proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara permanentemente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes en cualquier lugar del mundo, para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su desempeño (CPCE, 2009, p. 2).

Diversidad: Es la expresión plural de las diferencias; diferencias no traducidas en negación, discriminación o exclusión, sino en reconocimiento de los otros distintos a mi como partes de una misma entidad colectiva que nos incluye. La diversidad es aceptar el derecho de cada uno a ser distinto y a ejercer ese derecho a ser distinto (Guédez, 2005, p.113).

Economía plateada: Es aquella parte de la economía global vinculada al cambio demográfico producido por el envejecimiento de la población cuyo enfoque se centra en las necesidades y demandas de los adultos mayores (Okumura, Stampini, Buenadicha, Castillo, y Vivanco, 2020, p.5).

Generación senior: Segmento de la tercera edad, es un grupo que tiene una gran cantidad de ingresos y está buscando recursos para vivir más y mejor. El término Senior se inicia a partir de los 55 años, pero muchas personas que cumplen los 50 también están pensando en su jubilación y también pueden ser parte de esta descripción (Antevenio, 2019).

Inclusión: Implica el dejar participar y decidir a otros que no han sido tomados en cuenta. El objetivo básico de la inclusión es no dejar a nadie fuera de las instituciones, tanto en el ámbito educativo y físico, así como socialmente (Ramírez, 2015, p. 215).

Outplacement: Es un servicio externalizado que ofrece apoyo, información y asesoramiento para la búsqueda de un nuevo empleo a los trabajadores que han sido despedidos de una organización. El servicio lo sufraga la organización que despide al trabajador. La finalidad de este servicio es conseguir que el trabajador gestione con éxito el proceso que le llevará al acceso a un nuevo trabajo (Twain, 2011, p.1).

Población 50+: Refiere a la parte de la población que tiene 50 años o más.

Población 60+: Refiere a la parte de la población que tiene 60 años o más.

RESUMEN.

Las organizaciones se desarrollan en un mundo cambiante y evolutivo desde el punto de vista social y económico, la diversidad e inclusión son aspectos claves para el mercado laboral actual. Las nuevas demandas de los ciudadanos con respecto de sus necesidades y deseos alientan a las organizaciones a cambiar y enforzarse en ser cada vez más competitivas para seguir creciendo y formando parte de este ecosistema. Al segmento de personas mayores que son actores de este mercado, se le denomina población senior y en el presente trabajo se pondrá foco en ellos desde la mirada de la economía plateada. El análisis de la organización de estudio, Pass Card, y la realización de un diagnóstico de la situación actual de la organización en lo que respecta a su estructura, procesos, cultura, comunicación, entre otros, conlleva al diseño de la estrategia de cambio adecuada, para lograr poner foco en volverla más competitiva a través de la inclusión del adulto mayor en sus políticas organizacionales. El diseño de un proceso de cambio, en línea con el objetivo de incluir al adulto mayor en sus políticas internas, le permitirá cumplir con su misión y propósito.

Palabras claves: Economía plateada, generación senior, inclusión, estrategia de cambio cultural.

1.	INTRODUCCIÓN.	1
1.1	FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO Y ALGUNAS INTERROGANTES.	1
2.	DESARROLLO.	2
2.1	BREVE ACERCAMIENTO A LA EMPRESA PASS CARD.	2
2.2	OBJETIVO PRINCIPAL Y RECORRIDO CONCEPTUAL.	3
2.3	ECONOMÍA PLATEADA, UNA OPORTUNIDAD PARA LA INNOVACIÓN, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN.	6
2.3.1	Diversidad e inclusión.	9
2.3.2	Economía plateada en América latina.	11
2.3.3	Economía plateada en Uruguay.	12
2.3.4	Economía plateada en el Sector Financiero uruguayo.	14
2.4	ADULTO MAYOR, POBLACIÓN 60+, PERSONAS SENIOR O BABY BOOMER.	16
2.4.1	Principales características del adulto mayor.	16
2.4.2	Baby Boomer en la actualidad.	17
2.4.3	¿Qué los motiva a los Baby Boomer?	18
2.5	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN: PASS CARD.	18
2.5.1	Modelo de Identidad aplicado a Pass Card.	18
2.5.2	Modelo Estrella aplicado a Pass Card.	21
2.6	LA ECONOMÍA PLATEADA EN PASS CARD.	26
2.7	ACERCÁNDONOS A NUESTRO PROPÓSITO.	28
2.7.1	Encuesta a población Baby Boomer.	28
3.	PROPUESTA DE CAMBIO.	31
3.1	TIPO DE CAMBIO.	31
3.2	ABORDAJE DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. MODELO DE LEWIN.	32
3.2.1	Etapa Descongelar.	34
3.2.2	Etapa Cambiar.	34
3.2.3	Etapa Congelar.	40
4.	CONCLUSIONES	42
	BIBLIOGRAFÍA.	45
	ANEXO A - NOTAS, NOTICIAS, ARTÍCULOS DE PRENSA SOBRE REFORMA PREVISIONAL EN URUGUAY.	46
	APÉNDICE A - ENCUESTA Y RESULTADOS.	49
	APÉNDICE B - ENTREVISTA.	55

1. INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo forma parte de la entrega final para concluir el Posgrado en Transformación Organizacional. Busca aplicar conocimientos y objetos de análisis trabajados a lo largo de la especialización a un caso de análisis específico en Pass Card, una de las organizaciones de la que formamos parte.

1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO Y ALGUNAS INTERROGANTES.

El tema de interés sobre el cual enfocaremos nuestro trabajo es “la economía plateada”, aquella parte de la economía global vinculada al cambio demográfico producido por el envejecimiento de la población cuyo enfoque se centra en las necesidades y demandas de los adultos mayores (Okumura et al, 2020, p.5).

Nos resultó atractivo pensar en las fuentes de innovación en la empresa financiera Pass Card, e identificamos que uno de los productos innovadores de la misma en relación con nuestro tema, es una tarjeta de crédito con beneficios específicos para adultos mayores de 60 años, “Tarjeta Experta”. Esto despertó nuestra curiosidad e interés en conocer y analizar más del tema, incluso vincularlo al ámbito de aplicación de otras empresas.

Es aquí donde nos surgen varias interrogantes, ¿es Pass Card tan inclusiva con su personal interno como lo es con sus clientes externos?, ¿cuenta Pass Card con beneficios específicos para sus empleados mayores de 60 años?, ¿cuenta con políticas internas innovadoras para este sector de la población?

2. DESARROLLO.

2.1 BREVE ACERCAMIENTO A LA EMPRESA PASS CARD.

Pass Card es una administradora de crédito que opera a nivel nacional, fundada por accionistas extranjeros en el año 2005, con un marcado objetivo de ofrecer una tarjeta de crédito sólida, humana y accesible.

Su propósito es “que los clientes sientan que lo más importante son ellos”¹, por lo que busca ser una tarjeta accesible que satisfaga las demandas de bienes y servicios de sus clientes.

Cuando se propone ser una tarjeta “humana”, es en el sentido de no perder el contacto directo y personalizado con sus clientes, escuchando y considerando sus necesidades sea cual sea la edad de sus tarjetahabientes, brindando soluciones y diferentes medios de comunicación de acuerdo con las preferencias de cada uno. Y, por otra parte, hace alusión a mantener siempre un trato empático con sus clientes, más allá de los procedimientos establecidos.

Siguiendo el objetivo de ser una tarjeta de crédito humana y accesible es que incorporó algunos productos para grupos minoritarios que les habilitan la posibilidad de tener beneficios o descuentos especiales, como ser: Tarjeta Diversa (descuentos para comunidad LGBTQ+ - Lesbianas, Gais, Bisexuales y Trans-), Tarjeta Adicional (para adolescentes), y Tarjeta Experta (para personas mayores de 60 años, enfocada en la denominada economía plateada, como mencionamos en párrafos anteriores).

¹ PASS CARD. Sitio web oficial. [en línea] Recuperado de: <https://www.passcard.com.uy/>

Pass Card comenzó con un equipo de 11 trabajadores con conocimientos y experiencia previa en entidades bancarias. Actualmente en la organización trabajan más de 80 personas, distribuidas en 9 sectores, con una estructura y organigrama jerárquico vertical, desarrollando las actividades en una única sucursal, ubicada en oficinas de diferentes pisos en el mismo edificio.

2.2 OBJETIVO PRINCIPAL Y RECORRIDO CONCEPTUAL.

Nuestro objetivo en el presente trabajo de estudio consiste en realizar un análisis del impacto que la economía plateada tiene sobre las organizaciones, para luego definir los cambios que consideramos necesarios en Pass Card fomentando un enfoque en el cliente interno 60+.

Para alcanzar dicho objetivo comenzaremos desarrollando un análisis y relevamiento teórico, realizando una observación macro de la diversidad e inclusión, del sistema previsional, del sector financiero, y de la economía plateada en Uruguay.

Daremos un enfoque cualitativo, y otro cuantitativo referido a datos estadísticos, proyecciones, datos poblacionales de censos, entre otros, relacionados con la actividad laboral de la población senior.

Realizaremos una encuesta para afirmar o descartar ciertas hipótesis generadas a través del relevamiento bibliográfico. Por otra parte, una entrevista a la responsable de la creación de Tarjeta Experta.

Analizaremos informes, artículos y noticias, con el fin de conocer opiniones, puntos de vista e impactos sociales de los cambios en torno a la economía plateada.

Si bien la economía plateada está en mesa de discusión, sabemos que es un tema muy reciente y que está queriendo desarrollarse y captar la atención de los inversores. Tal es así que, poco a poco las organizaciones se van familiarizando con el concepto y abriendo sus productos y servicios a nuevos horizontes.

El hecho de que sea un concepto en auge tiene sus pros y contras. Como desventaja podríamos mencionar la no muy variada oferta de materiales teóricos creados al respecto. Sin embargo, como ventaja principal, consideramos que existe un campo fértil del cual hay mucho por conocer, investigar y desarrollar, y que particularmente nos genera entusiasmo y curiosidad. Al tratarse de una temática reciente, innovadora y de la cual hay mucho por desarrollar y conocer, la consideramos interesante sobre todo para poder aplicar en las organizaciones en las que formamos parte y en las cuales tenemos influencia.

A su vez, la economía plateada y las personas mayores de 60 años que la componen, son justamente personas próximas a la jubilación o que ya se encuentran retiradas y, actualmente en nuestro país la reforma previsional para la cual se encuentra en discusión un proyecto de ley², es un tema con implicancias a nivel político y social, dado el impacto que puede tener en este segmento de la población. A diario nos encontramos con notas, informes y noticias (ANEXO A - NOTAS, NOTICIAS, ARTÍCULOS DE PRENSA SOBRE REFORMA PREVISIONAL EN URUGUAY.) sobre los planes de cambio que se buscan implementar. “El 72 % de los uruguayos aprueba que el sistema

² Uruguay Presidencia. (2022) *Anteproyecto de Ley de Reforma de Seguridad Social*. [en línea] Recuperado de: <https://medios.presidencia.gub.uy>

previsional sea reformado”, de acuerdo con Encuesta Equipos³: más del 70 % de los uruguayos apoya que se reforme el sistema jubilatorio.

La reforma, a nuestro entender, surge como una forma de ajustar el modelo previsional actual de manera tal de poder hacer que el mismo sea sostenible en el tiempo, y se puedan seguir financiando las jubilaciones de las personas mayores, población que cada vez está más presente en el esquema demográfico uruguayo.

Uno de los cambios que propone la reforma previsional es un aumento de la edad jubilatoria de 60 a 65 años, aumento que se haría de manera gradual y que, supone un gran desafío para las organizaciones dado que un aumento en la edad de retiro implica que deban contar por más tiempo con población 60+ en su plantilla de trabajo. A su vez, a nuestro entender, invita a reflexionar sobre lo valioso de seguir trabajando en aceptar al adulto mayor como un valor agregado de la organización en términos de experiencia. Sin embargo, de acuerdo con la misma encuesta mencionada anteriormente, “Un 37 % de los consultados está de acuerdo con que haya un aumento en la edad jubilatoria”, lo que implica que un 63% no lo está, número que puede alarmarnos.

La reforma jubilatoria, no solo es un tema que atañe a los adultos mayores sino incluso a las personas de generaciones más recientes, dado que tendrá un gran impacto en su futuro y cada vez toman más conciencia de ello. De acuerdo con esto, uno de los puntos que prevé el anteproyecto radica en la creación de un nuevo subfondo (medio durante el cual se administran los fondos de

³ Diario El País. (2022). *Equipos: más del 70 % de los uruguayos apoya que se reforme el sistema jubilatorio*. (en línea) Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy>

los afiliados). Actualmente existen el subfondo de Acumulación -del cual se forma parte hasta los 50 años- y luego se pasa a formar parte del subfondo Retiro, pero el subfondo Crecimiento englobaría los aportes de los afiliados hasta que cumplan 40 años y gradualmente se irán traspasando los mismos hacia el subfondo Acumulación. El nuevo subfondo habilita a invertir porcentajes más altos en algunos activos -siempre que estos sean activos autorizados-, con el propósito de que las rentabilidades sean mayores y en consecuencia el jubilado pueda obtener una mayor jubilación.

En línea con lo que venimos desarrollando, entendemos que el problema en cuestión y que buscaremos dilucidar, es el hecho de que en Pass Card no se desarrollen al momento políticas internas desde la alta Gerencia y desde el área de Recursos Humanos enfocadas en desarrollar y beneficiar a quienes forman parte de la economía plateada, tanto, así como ha puesto foco en generar productos y servicios para sus clientes externos. Consideramos que existe una discordancia entre ser una empresa inclusiva con sus clientes externos y serlo con sus clientes internos. En esto encontramos una gran oportunidad de mejora y de cambio organizacional, es aquí donde nos cuestionamos: ¿por qué no trabajar en una visión compartida de toda la organización, desarrollando una propuesta integral de y para la economía plateada?

2.3 ECONOMÍA PLATEADA, UNA OPORTUNIDAD PARA LA INNOVACIÓN, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN.

Considerando algunos cambios en las organizaciones a nivel de América Latina, a consecuencia de nuevas formas de trabajar, nuevas proyecciones y tendencias en base al trabajo, reformas a los sistemas de pensiones, y el creciente desarrollo de la inclusión, entendemos que la economía plateada es un concepto muy importante en la actualidad de las organizaciones y que

debemos tener bien presente. Hablamos de una temática actual y de relevancia para el ámbito empresarial, una forma positiva de innovación y desarrollo, que Pass Card incorporó a través de Tarjeta Experta.

A medida que la población envejece, se generan nuevas necesidades que es ineludible satisfacer y que representan oportunidades de negocio para las distintas organizaciones. Por otra parte, vivimos en un mundo donde los gustos del consumidor han cambiado dado que, la oferta de valor que se les brinda a los mismos es cada vez más amplia y variada.

Lo anterior nos permite reflexionar sobre la definición de Valor Público de Moore, -extraída de su obra en inglés y traducida al español-, que lo define como lograr una ciudadanía social, civil y económica, más amplia e incluyente, en donde el ciudadano esté mejor (Moore, 1995). Partiendo de lo más abstracto de esta definición, podemos deducir que el generar nuevos productos y servicios enfocados en la economía plateada nos permite producir valor público, siendo a su vez una forma de incluir y diversificar el mercado de acuerdo con las demandas actuales.

Hablar de economía plateada nos permite analizar estos cambios en un grupo no menor de personas que integran la sociedad y que, según entendemos, se está volviendo un segmento atractivo y desafiante. El adulto mayor consume tecnología, algo impensable algunos años atrás, busca ahorrar y no precisamente debajo del colchón y pretende mejorar su calidad de vida, enfocado en satisfacer necesidades que el consumismo a gran escala le permitió conocer.

Podemos describir a la economía plateada como una forma de incluir al adulto mayor, pensando en su bienestar, en su futuro y en su calidad de vida. No nos referimos a enfocarnos únicamente en los servicios de la salud sino a brindarles opciones relativas a los servicios de consumo, tales como vivienda, viajes, tiempo libre, la inversión y el mercado laboral, entendiendo que

actualmente la mayoría de los productos o servicios cuyo público objetivo es el adulto mayor, son relativos a la salud o cubren necesidades básicas y no precisamente están enfocadas en el disfrute y mejor goce de la jubilación o tiempo de retiro.

Asimismo, para alcanzar la inclusión y la diversificación nos podemos enfocar en el proceso de innovación, considerando al mismo como “cualquier cambio razonablemente significativo en la forma que una organización opera, se administra o define su misión básica” (Moore, Mark, Khagram, Sanjeev, 2002, p.12).

De acuerdo con Audit Commission en una publicación de 2007, nos referimos a innovación como “prácticas realizadas por las organizaciones con el fin de mejorar el producto o servicio que prestan, caracterizado por: cambio: cambio radical e impacto, novedad: es algo nuevo para la organización en cuestión, acción: supone llevarlas a cabo, no sólo es una buena idea (Ramírez-Alujas, 2012, p. 12).

Considerando los conceptos plasmados anteriormente, podemos decir que, las organizaciones cuentan con un gran abanico de prácticas para generar fuentes de innovación y, la economía plateada es una de estas. Conocer la opinión del adulto mayor, escuchar sus ideas y sus puntos de vista es importante y se les debe reconocer el valor que aportan a la sociedad y al mercado.

Las capacidades internas de las organizaciones son un elemento central para la generación de proyectos de innovación. Dentro de estas capacidades internas se destacan tres: a) acceso a capital humano técnico y profesional, b) la participación en redes empresariales y cooperación y c) las capacidades de gestión (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016, p.23). Desarrollar estas capacidades internas nos permite alinearnos al objetivo de contar con organizaciones más

diversas e inclusivas, elementos que actualmente permiten diferenciar a las organizaciones que los incorporan.

Generalmente, el término de innovación nos hace pensar en personas jóvenes que demandan cosas nuevas, pero esto no es más que un error de interpretación; para innovar también podemos enfocarnos en cualquier otra generación, sus necesidades y deseos.

2.3.1 Diversidad e inclusión.

“El problema nunca ha sido la diferencia, sino la actitud ante ella”.

Víctor Guédez.

La diversidad según la Real Academia Española (RAE) se conceptualiza como variedad, semejanza, diferencia. La diversidad es aceptar el derecho de cada uno a ser distinto y a ejercer ese derecho. La inclusión se define como la expresión plural de las diferencias; diferencias no traducidas en negación, discriminación o exclusión, sino en reconocimiento de los otros distintos a mi como partes de una misma entidad colectiva que nos incluye (Guedez, 2005, p.113).

Por otra parte, la inclusión implica el dejar participar y decidir, a otros que no han sido tomados en cuenta. El objetivo básico de la inclusión es no dejar a nadie fuera de las instituciones, tanto en el ámbito educativo y físico, así como socialmente. (Ramírez, 2015, p. 6).

La diversidad se relaciona con la composición de la empresa, mientras que, la inclusión trata de integrar y valorar las contribuciones, la presencia y las perspectivas de todas las personas (Bermúdez, 2021).

Entendemos que la cultura organizacional es el medio para reflejar la diversidad e inclusión de una organización y a continuación, buscaremos desarrollar a qué nos referimos cuando se habla

de diversidad e inclusión en las organizaciones y específicamente cuando hablamos de economía plateada.

Facilitar la escucha, la comprensión y la acción son prácticas inclusivas que implementan las organizaciones consideradas como mejores lugares para trabajar⁴ (Tolbert, 2022). “Si en un entorno están presentes muchos géneros, razas, nacionalidades y orientaciones e identidades sexuales diferentes, pero solo se toman en cuenta las perspectivas de determinados grupos: este lugar de trabajo puede ser diverso, pero no incluyente”⁵ (Bermúdez, 2021).

Entendemos que la diversidad e inclusión es un aspecto sensible en lo relativo al adulto mayor, personas que muchas veces son vulnerables, no tenidas en cuenta o desplazadas. Actualmente, relacionamos diversidad e inclusión a las falencias existentes con respecto de la igualdad de género, por lo cual es común que al mencionar estos términos exista un sesgo de interpretación. Otro punto no menor, es que muchas organizaciones buscan generar políticas internas que se enfoquen en disminuir brechas de género, sin embargo, son menos las que enfocan en diversidad e inclusión de otros sectores de la población. Sin ir muy lejos, Pass Card ha desarrollado prácticas de inclusión entre las que se destaca la contratación de personal de la población LGBT+ (Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transexuales, entre otros). Otras empresas, de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 73/019⁶, contratan personal con discapacidad promoviendo la inclusión.

⁴ Tolbert, R. 2022. [en línea] Diversidad e inclusión: 4 recomendaciones para ser una empresa D&I Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.uy/publicaciones/articulos/diversidad-e-inclusi%C3%B3n-4-recomendaciones-para-ser-una-empresa-d-i>

⁵ Bermúdez, D. 2021. [en línea] La diversidad e inclusión laboral incrementa el compromiso de los empleados Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.uy>

⁶ IMPO. [en línea] Decreto N 73/019. Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/73-2019>

Si bien existen carencias con respecto a la diversidad e inclusión en las organizaciones, una forma innovadora de crecer en este aspecto, podría ser la contratación de la población senior -es decir de la que está dentro del alcance de la economía plateada-.

2.3.2 Economía plateada en América latina.

*“Yo no creo en la edad. Todos los viejos llevan en los ojos un niño,
y los niños a veces nos observan como ancianos profundos”.*

Pablo Neruda.

“El proceso de envejecimiento demográfico, que ya ha caracterizado a gran parte de las poblaciones del mundo, actualmente adquiere particular relevancia en América Latina y el Caribe. El Uruguay es uno de los países pioneros en este fenómeno en la región” (Paredes, 2017).

Existe una larga lista de necesidades de esta población que se han ido cubriendo, de acuerdo con las características de los distintos países de la región (salud, finanzas, vivienda, transporte, etc.). A modo de ejemplo, en Perú, existe una línea de ómnibus que transporta únicamente a personas mayores de 55 años, en el caso de las mujeres y 60 años en el caso de los hombres, facilitando su movilidad en rutas muy comunes. En El Salvador, al menos una empresa se encarga de otorgar préstamos especiales a personas mayores y, a su vez, les brinda apoyo en las finanzas. Por otra parte, en nuestro país, contamos con servicio especializado en la modalidad de nuda propiedad donde las personas mayores pueden vender su casa habitación, pero manteniendo el usufructo del bien, mientras mejora su economía para una mejor calidad de vida.

Sin embargo, existen carencias que pueden ser aprovechadas como fuentes de innovación. La economía plateada pone foco en identificar las necesidades y demandas de la población senior, creando productos o servicios innovadores que permitan cerrar la brecha de carencias. De

acuerdo con su definición, la economía plateada se puede reconocer como una forma de diversificar la oferta de productos para la población senior, buscando satisfacer cada una de sus necesidades -variables- y a su vez, como una forma de inclusión, ya que se consideraría a este segmento de la población y se los priorizaría para generar un valor agregado.

2.3.3 Economía plateada en Uruguay.

En nuestro país existe una ventana de oportunidades de negocio muy amplia para este segmento de mercado, considerando que vivimos en un país con población longeva, con gustos y prioridades que cambian a pasos agigantados.

Cuando hablamos de economía plateada, nos referimos a personas con un rango de edad en que el poder adquisitivo puede permitirles destinar dinero a satisfacer necesidades distintas de las consideradas básicas. Punto que las organizaciones podrían explotar para aumentar su participación en el mercado y lograr mejores utilidades.

Por otra parte, otra debilidad de las organizaciones que nos parece importante destacar es la falta de políticas internas para incluir al personal mayor. Es sabido que existen muchas características que las organizaciones asocian a las personas jóvenes (agilismo, rapidez, autodidactismo, nativos tecnológicos, flexibles, entre otras) y no a las adultas, y que obstaculizan la contratación de la población senior. Sin embargo, las personas mayores cuentan con otras cualidades que facilitan el logro de objetivos, como ser, compromiso, responsabilidad, estabilidad emocional y laboral, puntualidad, entre otros. En línea con esto, algunos estudios estiman que en 2050 el 45% de la

población uruguaya posea entre 50 y 54 años⁷ (Rodríguez y Eiroa, 2021) y la posibilidad de que las personas que poseen entre 50 y 54 años consigan trabajo es más reducida, dado que su proximidad a la edad jubilatoria puede ser una limitante a la hora de insertarse o reinsertarse en el ámbito laboral. Actualmente, el sistema previsional uruguayo, creado por la Ley N.º 16.713⁸, está basado en un régimen mixto, integrado por el Banco de Previsión Social (BPS) y las Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional (AFAP), donde las personas podrán jubilarse cumplidos los 60 años y 30 años de actividad laboral. Por otra parte, los profesionales universitarios pueden aportar a la Caja de Profesionales correspondiente y, el personal de entidades financieras bancarias obligatoriamente aporta a la Caja de Jubilaciones y Pensiones Bancarias.

De materializarse de ley antes mencionado, aumentándose la edad jubilatoria, las personas se enfrentarían al desafío de mantener sus trabajos o incluso de conseguir nuevos ante posibles desvinculaciones o cierres de compañías, personas que, de acuerdo con su edad, formación y características personales, podrían tener más o menos dificultades para lograrlo. Entonces, podemos decir que un posible aumento de la edad jubilatoria repercute en la necesidad de implementar un cambio sustancial a nivel social que nos permita cumplir con el desafío de brindar oportunidades a personas que formen parte de franjas etarias vulnerables.

⁷ Rodríguez, Eiroa. (2021). *Reforma previsional en Uruguay: los cambios que podemos esperar*. [en línea] Recuperado de: <https://www.pwc.com.uy/es/acerca-de-nosotros/prensa/2021/reforma-previsional-en-uruguay-los-cambios-que-podemos-esperar.html>

⁸ IMPO. Centro de Información Oficial. (1995). *Ley de la Seguridad Social*. Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/16713-1995>.

De acuerdo con el último informe de pobreza emitido por el Instituto Nacional de Estadística en el segundo semestre de 2021⁹, donde se realiza una estimación de la pobreza por el método del ingreso. El análisis arroja que, el total de personas bajo la línea de pobreza es de un 11%, hablamos de personas cuyos ingresos están por debajo de la línea de pobreza. El mismo concluye que la pobreza afecta mayormente a los jóvenes. La incidencia de la pobreza en los mayores de 65 años es de un 2% mientras que, por ejemplo, en los jóvenes de 13 a 17 años es de un 18,9%. No es nuestra intención profundizar sobre el tema pobreza en nuestro país, pero consideramos este dato muy relevante para nuestra investigación, ya que en cierto modo reafirma el hecho de que la economía, el dinero, los recursos y la mayor posibilidad de consumo, la tienen las personas 60+. Por ello es bien importante que las organizaciones, empresas, negocios y emprendimientos pongan el foco en crear productos y servicios de interés para esta franja etaria, de modo tal que estos hagan un mejor y mayor uso de sus recursos.

2.3.4 Economía plateada en el Sector Financiero uruguayo.

Para adentrarnos más en el sector al que pertenece nuestra organización en análisis, Pass Card, cabe destacar que, en las empresas del sector financiero uruguayo, podemos encontrar productos dirigidos a los clientes de este segmento de mercado, que incluyen servicios bancarios, de préstamos, de rentabilidad inmobiliaria y financiera, de acuerdo con el estudio Pensar en Grande (Mapeo de actores del Ecosistema Plateado, 2020, p.12).

⁹ Instituto Nacional de Estadística. [en línea] Recuperado de: <https://www.ine.gub.uy>

Pensar en Grande¹⁰ es una iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo, Endeavor Uruguay y Xeniors que tiene como objetivo promover un ecosistema emprendedor en torno a la Economía Plateada en Uruguay y la región, de forma que aumente la oferta de productos y servicios dirigidos a la población 60+, contribuyendo a su mayor bienestar.

Se identifica la oportunidad de seguir aumentando la oferta de productos y servicios considerando que el adulto mayor en la actualidad es sumamente distinto al adulto mayor de décadas atrás y tiene nuevas y distintas necesidades que deben ser satisfechas.

Asimismo, aún no se ha logrado reflejar la inclusión del adulto mayor considerándolo como un cliente interno relevante. Nos referimos a que, en la gran mayoría de las organizaciones, el proceso de reclutamiento sigue estando mayormente dirigido a menores de 45 años -considerando las características individuales que definimos en párrafos anteriores-. Son pocas las organizaciones que han implementado la contratación de personas mayores como una nueva forma de posicionarse y crear valor.

La economía plateada, es un concepto que está en auge y que como hemos expresado, hace referencia a diversificar la oferta de valor de las organizaciones para lograr el objetivo de ser competitivas. Muchas empresas se han visto atraídas por esta iniciativa y con el objetivo de ser parte, y poder crecer en el mercado, se han enfocado en diseñar ofertas innovadoras. Por ejemplo, existen organizaciones que han implementado programas de pasantías para personas mayores a 45 años, oferta atractiva para quienes cuentan con tiempo libre y/o por diferentes motivos se encuentran desempleados.

¹⁰ Pensar en Grande. Innovando en Economía Plateada. [en línea] Recuperado de: <https://www.pensarenggrande.com.uy/>

2.4 ADULTO MAYOR, POBLACIÓN 60+, PERSONAS SENIOR O BABY BOOMER.

Voy contemplando cómo pasa el tiempo, al mismo tiempo rápido y lento. Mezcla de dualidad y cinismo, miro el reloj y me dice "Ahora mismo".

El Cuarteto de Nos.

2.4.1 Principales características del adulto mayor.

Para conocerlos y entender en mayor profundidad sus características, es importante comprender el contexto en que nacieron y fueron educados tanto a nivel social, económico, tecnológico e histórico.

La generación denominada Baby Boomer la componen personas que actualmente están en sus 50, 60 y hasta 70 años, son aquellos nacidos entre 1946 y 1964 (Díaz, López, Roncallo, 2017).

Muchos de estas personas aún se encuentran en actividad laboral en las organizaciones e incluso ocupan cargos de liderazgo dentro de las mismas.

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. Empoderados y esperando lo mejor de la vida, es una generación preocupada por la búsqueda de estatus, la lealtad y la calidad de vida.

La Segunda Guerra Mundial aparejó un incremento de la prosperidad, el auge e influencia de la televisión, los derechos civiles y la liberación de la mujer, por lo cual la personalidad de la generación Baby Boomer es optimista, positiva, dispuestos a dar una milla extra, son idealistas y quieren tenerlo todo.

Por otra parte, otros eventos históricos que impactaron a esta generación fueron la guerra de Korea, la de Vietnam, la expansión de la televisión en los hogares, el rock and roll, el primer hombre en llegar a la luna, el movimiento de los derechos civiles, los derechos de la mujer, el movimiento hippie, el festival de Woodstock y el asesinato de Kennedy, entre otros.

Los Boomers fueron criados por madres jóvenes, en su mayoría amas de casa, tradicionalistas y conservadoras. Fueron enseñados a ser independientes y a creer que podían controlar su destino. Entre sus fortalezas laborales se encuentran la capacidad de guiar, generar y ser flexibles a los cambios. Están muy preocupados por la participación y el espíritu en el trabajo, en poner corazón y humanizar la vida en la oficina, así como en crear ambientes igualitarios para todos. Se los puede describir como quienes lucharon por los derechos civiles, el empoderamiento y han promovido la diversidad.

2.4.2 Baby Boomer en la actualidad.

En la actualidad, muchos baby boomer ocupan lugares de liderazgo, establecidos en las organizaciones en las cuales construyeron su carrera a lo largo de los años ya que se caracterizan por ser fieles a estas organizaciones. Son fundamentales al momento de transferir el liderazgo y autoridad a las generaciones siguientes (Díaz, et al. 2017).

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.

Se los percibe como un recurso humano valioso para las organizaciones por su capacidad para resolver problemas, eliminar el negativismo en el trabajo y lograr buenas negociaciones. Si se los compara con generaciones más jóvenes, resalta su responsabilidad y confiabilidad.

2.4.3 ¿Qué los motiva a los Baby Boomer?

Según el mismo artículo al que nos venimos refiriendo, lo que motiva a esta generación es el poder y la estabilidad laboral, persiguiendo el desarrollo mediante la autosuficiencia e independencia. Poseen la costumbre de trabajar en entornos jerárquicos y competitivos, con jornadas largas que implican sacrificio de tiempo familiar y confianza en el sistema (Díaz, et al. 2017). La asiduidad y la puntualidad son aspectos fundamentales para alcanzar el éxito, en otras palabras, no faltan nunca y mucho menos por un resfriado. No solo que no llegan tarde, sino incluso llegan antes para en la hora puntual comenzar su jornada laboral.

2.5 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN: PASS CARD.

2.5.1 Modelo de Identidad aplicado a Pass Card.

El modelo de identidad permite entender a las organizaciones a partir de un agrupamiento de los elementos que definen la situación en estudio en tres dominios: el dominio de las relaciones entre sus integrantes, el de los propósitos y el de las capacidades existentes (Etkin, Schvarstein, 2000, p.300).

¿Por qué analizar Pass Card desde el Modelo de Identidad? Nos parece relevante para entender cómo se relacionan los distintos dominios que hacen a la identidad de la organización y que permiten el logro de sus cometidos. Vamos a comenzar delimitando algunos tiempos que han

provocado ciertos cambios en los modos de hacer las cosas, cambios que principalmente fueron reflejados en las relaciones de poder y en las capacidades.

Fundación 2005	Cambios 2010	Profesionalización 2014	Pandemia 2020
Fundación	Mayor independencia	Certificación en calidad-Normas ISO	Pandemia, crisis sanitaria
11 personas	Cargos compartidos con empresa fundadora	Profesionalización de procesos y cargos gerenciales	Implementación por 1era vez de teletrabajo
Pocas personas, muchos roles	Pocas personas, muchos roles	Menos mandos medios y más cargos gerenciales	Seguro por desempleo
Idea inicial, sueño de crear una tarjeta de crédito	Crecimiento lento pero sostenido	Nueva Gerencia de RRHH	Reducción del personal en un 18%
Mayor grado de dependencia de accionistas	Espacio físico en desarrollo	Despido de personal no adaptado a los cargos	Cambios, adaptación, falta de motivación

Cuadro 2.1 Etapas claves en la vida de Pass Card.

Fuente: Elaboración propia.

La organización se fundó en el año 2005, estaba compuesta por 11 personas que eran responsables de ejecutar tareas varias, para alcanzar el propósito de la organización. Empresa que se podría denominar familiar, con relaciones cercanas, fluidas, de compañerismo y tiempo compartido, en un espacio físico estrecho y único.

Hasta el 2010 la organización siguió creciendo y poco a poco las características, tareas y roles fueron cambiando, incluso su cultura y diferentes prácticas cotidianas.

Desde el 2010 al 2014, la organización comienza a consolidarse, triplicó la cantidad de colaboradores y adquirió nuevas y más grandes oficinas. Se fueron delimitando tareas, roles y áreas de trabajo y conocimiento.

Y fue en el año 2014, que se generaron cambios sustanciales en la organización, ingresa una nueva persona a la Gerencia de Recursos Humanos, que favoreció una reestructura y revisión de los cargos de la organización y la implementación de evaluaciones de desempeño.

Se realizó la contratación de más cargos Gerenciales que mandos medios, que fueron ocupados por personas capacitadas con conocimiento previo del rubro, a quienes se les permitió tener mayor nivel de poder y autoridad en la toma de decisiones.

Modelo de Identidad de las Organizaciones para PASS CARD.



Cuadro 2.2 Modelo de Identidad de Pass Card.

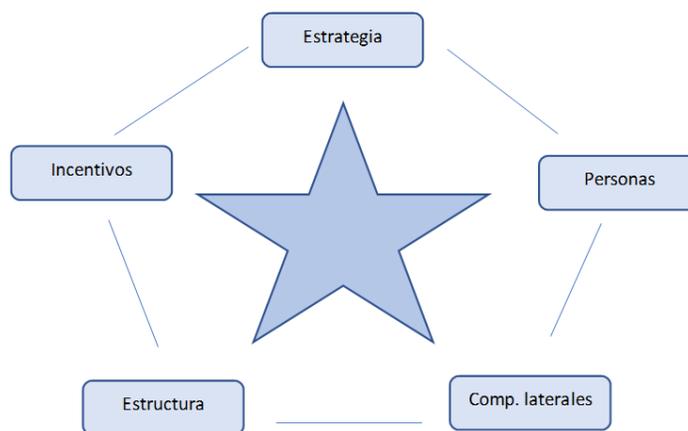
Fuente: Elaboración propia.

Nos interesa enfocarnos principalmente en las capacidades, aspecto en el que podemos identificar ciertas mejoras a considerar en el proceso de cambio a proponer.

2.5.2 Modelo Estrella aplicado a Pass Card.

“El modelo estrella es un marco para pensar de manera integral sobre los cinco componentes principales del diseño de una organización” (Galbraith, Downey, Kates, 2021, p.15).

Nos permite evaluar la situación actual de la organización considerando los cinco elementos de diseño, es decir, estrategia, estructura, procesos, recompensas y prácticas de personal para verificar la alineación que los mismos tienen para contribuir a la efectividad organizacional.



Cuadro 2.3 Modelo Estrella.

Fuente: Galbraith, et al, 2021.

A continuación, desarrollamos cada uno de los vértices del modelo estrella aplicado a Pass Card:

Estrategia. Pass Card, como mencionamos en párrafos anteriores, se proyecta como una tarjeta “humana” y “accesible” y como tal tiene el propósito de que el cliente se sienta satisfecho con el

servicio brindado. Para materializar estos objetivos, por ejemplo, brinda créditos a personas con trabajos informales, otorga el acceso a tarjetas adicionales a adolescentes que no tienen independencia económica, otorga beneficios extras en casos de necesidades básicas insatisfechas a personas con sobregiro en su límite de crédito, y siempre existe la posibilidad de hablar con un ejecutivo. El trato con el cliente interno persigue los mismos objetivos e intenta satisfacer sus necesidades de igual manera, brindando apoyo en situaciones en las que el colaborador se encuentre vulnerable, como, por ejemplo, brindando apoyo económico, adelantos especial, entre otros.

Su misión es: “Nuestro propósito permanente es que nuestros clientes sientan que, para nosotros, por sobre todas las cosas, lo más importante son ellos. Buscamos brindarles una tarjeta de crédito accesible, que les permita lograr la satisfacción de sus demandas de bienes y servicios, persiguiendo día a día la excelencia en nuestro producto, a través de un equipo de colaboradores calificado, motivado y comprometido”¹¹.

Mientras que, su visión se plasma a continuación: “Aspiramos a consolidarnos en el mercado financiero, creciendo en forma sostenida, fidelizando a cada uno de nuestros clientes y brindándoles soluciones que superen sus expectativas, con innovación y desarrollo permanente. Queremos ampliar nuestras fronteras para poder llegar a todos con una propuesta atractiva y diferencial. Buscamos construir un nexo seguro entre los consumidores y empresas, por medio de una comunicación eficiente, con el fin de brindar soluciones a medida”¹²

¹¹ PASS CARD. Sitio web oficial. [en línea] Recuperado de: <https://www.passcard.com.uy/>

¹² PASS CARD. Sitio web oficial. [en línea] Recuperado de: <https://www.passcard.com.uy/>

La propuesta de valor de Pass Card se basa en los siguientes principios¹³:

- Maximizar la capacidad de operación de nuestros clientes.
- Ser rápidos en la respuesta.
- Ofrecer diversos canales de comunicación.
- Escuchar activamente a nuestros clientes para entender sus necesidades y expectativas.
- Ser siempre amables con ellos, no importa cuál sea el motivo por el cual nos comunicamos.
- Desarrollar relaciones duraderas con los comercios, basadas en la confianza y en el buen trato.

La misión se traduce en buscar que cada persona que en ella trabaje cuente con las siguientes competencias: compromiso, iniciativa, orientación al cliente interno y externo, respeto, trabajo en equipo.

Estructura. Como podemos observar simplemente desde su organigrama, la empresa cuenta con un modelo jerárquico vertical.

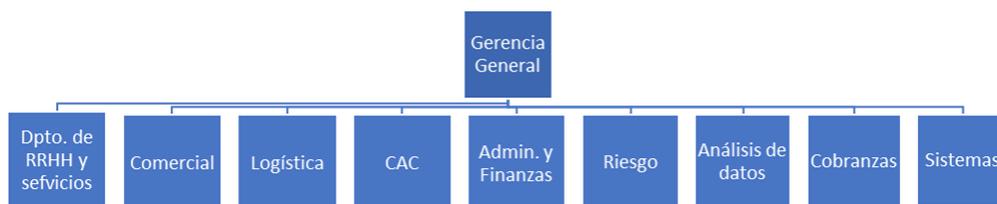


Diagrama 2.1 Organigrama actual de Pass Card.

Fuente: Pass Card.

¹³ PASS CARD. Recursos Humanos. Manual de Recursos Humanos.

La estructura determina dónde se ubica el poder y la autoridad formal (Galbraith et. Al, 2002, p.16). Destacamos la gran amplitud de control de quienes integran la Gerencia General. Las decisiones que se toman en toda la organización, la responsabilidad y autoridad están muy definidas, lo que dificulta la descentralización del poder.

Los roles de los colaboradores que ocupan cargos de Back Office están claramente establecidos y los departamentos se organizan en torno a las funciones que deben cumplir y tareas que deben ejecutar.

Procesos y capacidades laterales. De acuerdo con la cadena de valor que presentaremos a continuación, Pass Card cuenta con 4 procesos centrales (atención al cliente, afiliación y alta de comercios, ventas y gestión de morosos) y 7 procesos de apoyo (mantenimiento, datos, compras, pago a proveedores, administración, sistemas y recursos humanos).

Atención al cliente	Afiliación y alta de comercios	Ventas	Gestión de morosos
Mantenimiento			
Datos			
Compras			
Pago a proveedores			
Administración			
Sistemas			
Recursos Humanos			

Diagrama 2.2 Cadena de valor de Pass Card.

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los procesos centrales involucra el trabajo de distintas áreas, por ejemplo, en el caso del proceso de ventas, cuyo objetivo es la captación y fidelización del cliente, las áreas Comercial, Marketing, Back Office y Riesgos, contribuyen al cumplimiento de dicho objetivo.

Los procesos de Pass Card están formalizados y documentados, de acuerdo con los requisitos de la certificación en calidad que obtuvo la empresa y ha renovado de forma ininterrumpida año a año, para la cual se cuenta con un equipo de auditores internos, que preparan a la organización para las instancias y auditorías de organismos externos.

Como mencionamos en párrafos anteriores la empresa cuenta con un plan de calidad que es revisado año a año y del cual se desprenden indicadores de gestión y medición, instancias de seguimiento, controles y auditorías tanto internas como externas.

Sistema de recompensas. Pass Card pretende la fidelización del colaborador y tiene como objetivo que los mismos presenten un alto nivel de compromiso. Como mencionamos anteriormente, son muchos los valores que se fomentan en la organización. Sin embargo, nos parece relevante mencionar que no existe una política formal de ascensos y aumentos salariales, y existen diferencias o inconsistencias con respecto a la nivelación de los salarios.

La política actual es individual, del uno a uno y por “currículum y aspiración”, esto es, depende de los logros, el nivel de estudios y experiencia alcanzado por cada persona, considerando la aspiración salarial del candidato. No existe una política de ascensos y ajustes salariales definida formalmente.

Con respecto a los beneficios extrasalariales, se pretende que el colaborador cumpla con sus responsabilidades aspirando a la puntualidad y asiduidad, por lo cual existes primas de

presentismo que acompañan este objetivo. Esto se contradice con el concepto de flexibilidad del que tanto se habla en la actualidad, no solamente en el contexto de la organización sino en comparación con las demás empresas del rubro.

El cese del pago de comisiones por alcance de metas ha generado disconformidad dado que en el mercado generalmente el esfuerzo por atraer clientes es recompensado con el pago de estas.

Prácticas de personal. Pass Card cuenta con un proceso de selección correctamente definido y aplicado por el Dpto. de Recursos Humanos. Área que posee un responsable que cuenta con la experiencia y capacidad requerida para llevar a cabo el proceso, reclutando talentos que aporten valor a la organización y cuyos perfiles se adapten a la cultura.

Existen evaluaciones de desempeño, pero no existe un software mediante el cual se gestionan las mismas. No se realiza seguimiento formal de las evaluaciones de desempeño y no se definen planes de revisión consecuentes para el desarrollo y crecimiento de los colaboradores.

Por otra parte, se persigue la formación continua, por lo cual existe un plan de capacitación anual.

2.6 LA ECONOMÍA PLATEADA EN PASS CARD.

Mayores de 60 “expertos en vivir, disfrutar y ahorrar.”

Tarjeta Experta. Pass Card.

¿Cómo está compuesta la organización? El 80% del personal de la empresa son mujeres, un 20% hombres. De las diferentes generaciones, el 19% de la organización pertenece a la generación Baby Boomer, el 33% de la generación X -los nacidos entre el 1961 y 1980-, el 47% pertenece a la generación Y o Millennials -los nacidos entre el 1981 y 1995-, y por último la generación Z o Centennials -los nacidos del 1995 en adelante- (Díaz, et al. 2017).

Como hemos mencionado anteriormente, nuestro enfoque será en la generación senior de Pass Card, o sea en los mayores de 60 años, integrantes de las generaciones Baby Boomer. En la actualidad, solamente hay 3 personas pertenecientes a esta franja y, si bien no existen beneficios específicos para estos, es válido mencionar que todos los colaboradores pueden acceder a los beneficios de Tarjeta Experta. El mensaje que pretende transmitir este producto es que la población 60+ son expertos, y de allí deriva su nombre, son expertos en administrar, en ahorrar, en disfrutar su economía en momentos de calma, compañía y distensión, son expertos a la hora de usar un producto financiero y a la hora de pagarlo.

Los cambios en el entorno relevante de las organizaciones las coacciona y fuerza a cambiar y diseñar nuevas estrategias para ser competitivas en el mercado y, anteriormente reflejamos información del impacto que la economía plateada tiene sobre las organizaciones del sector financiero específicamente, por lo cual ahora, estamos en condiciones de analizar las brechas que tiene Pass Card con respecto de su propósito y objetivo, enfocándonos en la economía planteada en lo relativo al cliente interno.

El análisis de las Políticas actualmente aplicadas en la organización nos permitirá identificar necesidades de cambios que reflejen a nivel interno la cultura de tarjeta humana. Posteriormente, realizaremos una propuesta de cambio a implementar en Pass Card para alinear su propósito y objetivos con las acciones internas realizadas para diseñar una oferta de valor que se enfoque en el cliente interno.

2.7 ACERCÁNDONOS A NUESTRO PROPÓSITO.

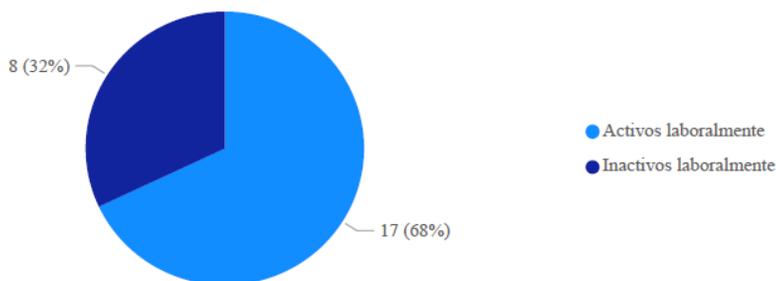
2.7.1 Encuesta a población Baby Boomer.

Con el fin de recabar información actualizada de las personas 50+ llevamos a cabo una breve encuesta que tuvo como objetivo confirmar o desechar algunas hipótesis sobre el adulto mayor. Las preguntas fueron elaboradas a partir de la lectura de las características y hábitos de la generación Baby Boomer (APÉNDICE A - ENCUESTA Y RESULTADOS.).

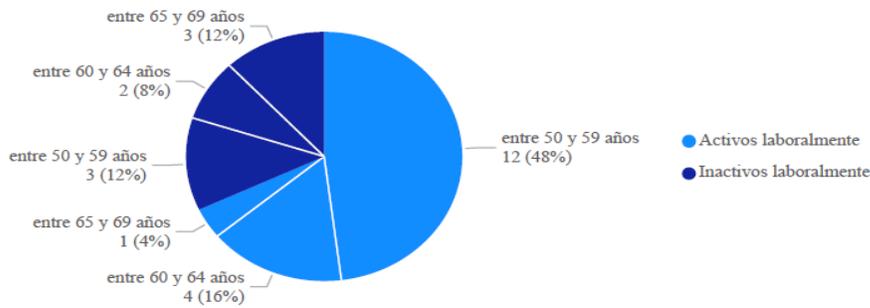
El público objetivo fue elegido entre personal de la empresa, familiares y allegados que cumplieran con la característica de tener 50 años o más. La encuesta se divulgó a 33 personas, obteniendo 25 respuestas. Si bien entendemos que no es un estudio representativo, nos posibilita un análisis preliminar de las hipótesis planteadas en una muestra de la población 50+ de la organización y afines.

Algunos datos y resultados relevantes. Gráficos de elaboración propia.

Activos / Inactivos laboralmente



Activos / Inactivos laboralmente

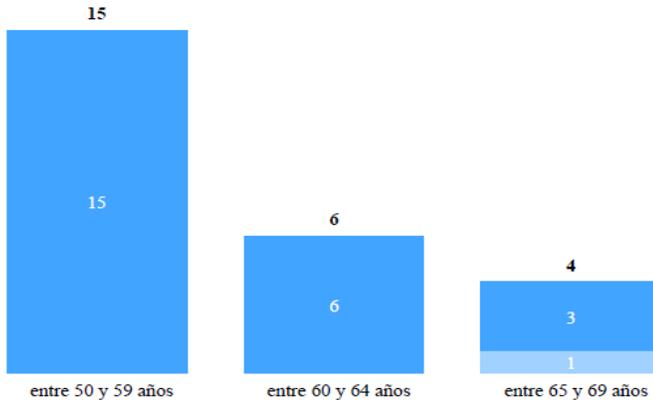


Como primer dato relevante, 17 de los 25 encuestados son activos laboralmente, es decir un 68%, de los cuales 5 poseen más de 60 años.

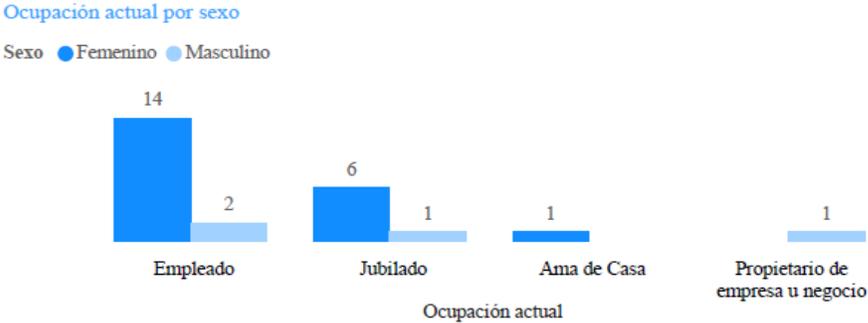
Por otra parte, el 96% de los encuestados, considera que cuenta con un buen estado de salud, lo cual a nuestro criterio les permite un mejor goce de su tiempo libre, por lo tanto, pueden tener mayor predisposición de realizar actividades, viajes y propuestas acordes a sus intereses.

Percepción de gozar de buena salud

¿Gozas de buena salud? ● No ● Si



Por último, como se puede visualizar en el siguiente gráfico, de los 25 encuestados únicamente existe 1 ama de casa y son 14 las mujeres (de un total de 21 encuestadas) que se encuentran activas laboralmente.



3. PROPUESTA DE CAMBIO.

3.1 TIPO DE CAMBIO.

Para empezar a acercarnos a nuestra propuesta de cambio, de acuerdo con la “Matriz de Tipos de Cambio y Herramientas” (Maturana, Varela. 1998), que presentamos a continuación, podemos identificar al cambio como innovador y al aprendizaje como de tipo II:

TIPOS DE CAMBIOS Y APRENDIZAJE	CONSERVADOR “Mejorar lo existente”	INNOVADOR “Una manera nueva de hacer lo existente”	RADICAL “Hacer algo diferente”
Metodología Tipo – I Corrección de errores Metodología Tipo			
Metodología Tipo – II Generación de Alternativas		Cambio en PASS CARD	
Metodología Tipo – III Cambio de paradigma			

Tabla 2.1 Tipo de cambio y aprendizaje propuesto para Pass Card.

Fuente: Maturana, Varela, 1998.

En la organización hay muchos aspectos que están alineados con su propósito y valores, por lo cual sólo definiríamos nuevas formas de hacer lo que ya existe, dando más relevancia al cliente interno, lo que permitirá fidelizar aún más a los colaboradores y cumplir sus objetivos a corto y largo plazo.

3.2 ABORDAJE DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. MODELO DE LEWIN.

Considerando las etapas para cambiar (Lewin, K. 1958), comenzaremos sintetizando el plan de gestión de cambio que proponemos, centrándonos en el modelo de Plan de cambio y los 3 pasos diseñados por el autor.

Dicho modelo propone las siguientes 3 etapas:

1) Descongelar: Impulsar el quiebre del equilibrio del estado actual para buscar uno nuevo. Es la etapa inicial, de diagnóstico, análisis, donde se presenta mucha incertidumbre y donde muchos colaboradores pueden resistirse al cambio, a la pérdida de equilibrio, o salir de su zona de confort.

2) Cambiar: Promover nuevos valores, aptitudes, comportamientos para que las personas se apropien de ellos. En esta segunda etapa, es donde se pretende, salir de la zona de confort y pasar al cumplimiento de los objetivos planteados, materializar el plan y la estrategia de cambio.

3) Congelar: Asentar los nuevos valores y patrones de comportamiento. Darles apoyo y reforzarlos para que se consoliden. Etapa final del proceso de cambio, donde los colaboradores, la organización ya logra interiorizar e implementar los cambios, para luego reforzarlos, realizar un seguimiento pertinente de cumplimiento de estos.

Plan de Cambio en Pass Card de acuerdo con el modelo de Lewin.

	Situación actual	Situación de transición	Situación futura
	Descongelar	Cambiar	Congelar
Objetivo	Impulsar el quiebre del equilibrio del estado actual, poniendo en cuestión los valores de la organización, la inclusión y compromiso con la población 60+.	Generar cambios en la estrategia de Pass Card que permitan poner foco en incluir y favorecer al cliente interno perteneciente a la población 60+.	Reforzar y afianzar en la cultura de la organización los cambios implementados. Evaluar su aplicación y la conformidad de los colaboradores.
Herramientas a utilizar	<ul style="list-style-type: none"> _Encuestas a todo el personal para conocer su opinión sobre las Políticas de RRHH y la inclusión de las personas +60. _Encuestas personas 60+ que sean colaboradores de la organización. _Entrevistas a personas claves (Gerente General, Gerente de RRHH). _Talleres de concientización sobre la necesidad de implementar cambios. _Análisis de bases de datos y encuestas de clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> _Consultorías de gestión del cambio. _Reuniones con patrocinadores con el fin de establecer una visión compartida. _Plan de Comunicaciones efectivo para divulgar el cambio. _Elaboración de nuevos procedimientos . _Capacitaciones al personal involucrado (ejemplo: equipo de Selección). 	<ul style="list-style-type: none"> _Encuestas a todo el personal para conocer su opinión sobre la implementación del cambio. _Encuestas personas 60+ para indagar en su opinión sobre las nuevas prácticas y beneficios. _Evaluaciones constantes. _Indicadores de clima en personas 60+.
Acciones a ejecutar	Comunicación efectiva a todos los colaboradores de lo que se pretende cambiar	Ejecutar Plan de Comunicación	Análisis y comparación de clima laboral
	Generar conciencia de la necesidad del cambio	Generar visión compartida	Medición de indicadores definidos
	Construir una coalición que apoye el cambio	Capacitaciones al personal involucrado	Evaluar impacto del cambio
	Crear equipo de patrocinadores	Implementar estrategia de gestión del cambio	
	Diseñar estrategia de cambio	Definición de nuevos indicadores para medir la gestión del cambio	

Cuadro 2.4 Resumen de etapas del cambio en Pass Card según Modelo de Lewin.

Fuente: Lewin, 1958.

3.2.1 Etapa Descongelar.

Es la primera de las tres etapas y su objetivo es impulsar el quiebre del estado de equilibrio, lo cual implica generar conciencia de la necesidad del cambio en toda la organización. El cuestionamiento de los valores de la organización y su correspondencia con la estrategia definida por esta, a partir de la implementación de herramientas como ser, las encuestas al personal, las entrevistas al personal clave, los talleres de concientización, contribuirán al análisis de la situación actual y a definir hacia dónde dirigirse y cómo.

Considerando herramientas de análisis de la situación actual de la organización, utilizando el Modelo de Identidad y el Modelo Estrella, además de otras acciones que entendemos necesarias, como la buena comunicación de la necesidad del cambio, la ayuda a todos los colaboradores en la toma de conciencia acerca de la importancia de cambiar y la participación de todos quienes contribuirán al logro de los cambios, concluiremos un diagnóstico de la situación actual que permitirá demostrar a qué nos conducirá el cambio.

3.2.2 Etapa Cambiar.

Nuestro propósito es innovar para diversificar e incluir prácticas que se orienten al adulto mayor. Para poder implementar los cambios, es primordial generar una visión compartida a partir de herramientas de comunicación eficientes. El cambio tendrá impacto en la estrategia, estructura, procesos, cultura, por lo cual contar con adecuado Plan de Comunicación es fundamental para lograr adhesión de todos quienes forman parte de Pass Card. Las personas deberán desarrollar habilidades de comunicación que permitan transmitir claridad en el mensaje, brindando tranquilidad a los involucrados. El liderazgo de los referentes contribuirá a cumplir con lo anterior.

La resistencia al cambio es un elemento que debemos considerar dado que, a partir de las actividades que describiremos como parte del cambio, se verán afectados muchos actores. Por ejemplo, los cambios a las Políticas de Recursos Humanos pueden generar disconformidad en sectores que entiendan que los beneficios no son equitativos. A su vez, contratar personas próximas a la jubilación y fomentar capacidades que no son tan populares en franjas etarias distintas a los Baby Boomer, puede generar resistencia del resto de los colaboradores.

En línea con lo anterior, para cambiar y generar una cultura de inclusión en Pass Card, entendemos necesario llevar a cabo un plan de cambio que contemple los siguientes desafíos:

- Adaptar la misión y visión para que las mismas se orienten también a la satisfacción y enfoque en el cliente interno.
- Analizar las Políticas de Recursos Humanos, ajustando los procesos de selección, el plan de capacitaciones y los beneficios -enfocándonos en las personas +60, como así también en incentivos para los mismos.
- Implementar un plan de outplacement, con el fin de acompañar al personal 60+ no solo durante el tiempo en que pertenece a la organización, sino también en el después, ya sea por un egreso voluntario o involuntario.
- Trabajar en un plan de visión compartida, que fomente en toda la organización la inclusión de personas que reconocemos dentro de la franja etaria de la economía plateada.
- Incorporar programas de pasantías para mayores de 45 años -personas que próximamente pertenecerán a la franja etaria de la economía plateada-.

En definitiva, lo que buscamos es lograr que Pass Card sea un excelente lugar para trabajar para la población 60+, y que durante el tiempo de trabajo en la organización se sientan valorados,

incluidos y empoderados, gracias a la implementación de políticas claras, como así también acompañados al momento de egresar, ya sea a otra organización o a causa de cese de la actividad laboral.

Adaptación de la misión y visión. De acuerdo con su misión actual, Pass Card pretende en que el cliente sienta que ellos son lo más importante, pero cuando se refiere a clientes se enfoca en el cliente externo por lo que entendemos primordial alinear este objetivo a los requerimientos y expectativas del cliente interno.

Enfocarnos en el cliente interno, logrando su compromiso e involucramiento a raíz de que se sienta satisfecho, valorado, involucrado, desafiado a crecer dentro de la organización, decanta en que el servicio que estos brinden a los clientes externos sea cada vez mejor, reflejando de manera casi involuntaria sus sentimientos de agradecimiento hacia Pass Card.

Análisis de las Políticas de Recursos Humanos. El equipo de Recursos Humanos comenzará con la revisión y ajuste de las Políticas del Dpto. de Recursos Humanos, definiendo planes de carrera, desarrollo y de capacitaciones, considerando la opinión de colaboradores que actualmente forman parte de la organización. Se debe lograr romper con el paradigma de que el adulto mayor se resiste a incorporar nuevos conocimientos y a salir de su zona de confort, brindándoles la oportunidad de decidir. Las personas con muchos años de trabajo en la organización, que a su vez son avanzados en edad, conocen la interna, los procesos y han vivido distintos cambios a lo largo de la historia, incluso han tenido que adaptarse a dichos cambios y a la actualización tecnológica, por ejemplo, situaciones que los ha enriquecido y que les permite aportar valor desde la experiencia.

En cuanto a los procesos de selección deberíamos lograr el reclutamiento sin sesgos, es decir valorando las capacidades y experiencia de la persona sobre el hecho de que su jubilación se aproxima y cuando esto ocurra debo contratar a otro colaborador. Si bien los avisos de empleos publicados por la organización no especifican la edad requerida y al leerlos se presume son inclusivos, al momento de la preselección no son consideradas personas con discapacidad o mayores de 40 años, por ejemplo.

Con respecto al Plan de Beneficios, nos resulta atractivo brindar incentivos de jubilación para un mejor goce de esta a las personas que están próximas a su edad de retiro, como plantearemos en el siguiente apartado. Por ejemplo, se podría otorgar un bono prejubilatorio y un año de goce de sueldo sin trabajar.

Implementar un programa de outplacement. “Un programa de outplacement consiste en un servicio externalizado que ofrece apoyo, información y asesoramiento para la búsqueda de un nuevo empleo a los trabajadores que han sido despedidos de una organización. Tiene como objetivo acompañar al trabajador en el proceso de egreso de la organización y en la búsqueda de un nuevo empleo” (Twain, 2011, p.1).

Nos parece atractivo implementar un programa de outplacement, pero definiendo que el mismo sea más completo y focalizado especialmente en el adulto mayor, aplicado no solamente en los casos de despidos sino también en oportunidad de egresos voluntarios, como así también a colaboradores en proceso de cese de actividad laboral. Esta etapa de cambios puede generar dudas, inquietudes y desafíos en cuanto al cambio de vida, de rutina y de pasar a una menor actividad y ocupación, por lo cual sería muy relevante implementar este beneficio.

Además de este acompañamiento, la empresa ofrecerá un incentivo económico a quienes comiencen el proceso jubilatorio, con el fin de iniciar esta nueva etapa con un respaldo económico que les permita un mejor goce del tiempo libre a disponer.

Trabajar en un plan de visión compartida. Para alcanzar los objetivos propuestos, entendemos que es primordial trabajar en establecer una visión compartida en toda la organización respecto a la importancia de la inclusión de las personas 60+. Senge trabaja y desarrolla este concepto, afirmando que una visión compartida “es una fuerza de impresionante poder. Cuando la gente comparte una visión está conectada, es decir se encuentra vinculada por una aspiración en común” (Senge, 2010, p.260).

Tomando en cuenta estas afirmaciones podemos decir que en Pass Card no existe actualmente una visión compartida respecto a la importancia de la inclusión y motivación de las personas 60+ dentro de la organización, a pesar de la existencia de “Tarjeta Experta”, producto que, en su creación, la estrategia de negocio no fue compartida, lo que entendemos que hubiese podido generar mayores oportunidades tomando en cuenta otros puntos de vista u opiniones que enriquecieran la propuesta.

La visión compartida fortalece el sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización, es decir, la consideran como propia, lo que conlleva que los valores organizacionales se conviertan en valores adquiridos por estos y permite afianzar la cultura organizacional (Senge, 2010).

Con respecto a los valores organizacionales, Pass Card considera que los más relevantes son Responsabilidad, Respeto y Cortesía, Tolerancia e Integridad.

En su Manual de Recursos Humanos establece como objetivo crecer como organización y cultivar día a día una cultura de trabajo basada en estos y muchos valores más, buscando el respeto y la aceptación del otro, respetando las diferencias, lo que implica incluir y no excluir. A su vez, en su propuesta de valor establece como primordial ser una empresa “humana y accesible”, por lo que el valor “Inclusión” desde nuestro punto de vista debería ser uno de los principales.

Para lograr una visión compartida, de manera primaria el Gerente General y el Gerente de Recursos Humanos, deberán lograr transmitir un mensaje claro y urgente que permita la adherencia de todos quienes son parte de la organización.

Se debe conseguir que todos los actores se sientan partícipes, escuchen la necesidad y puedan emitir juicios y opiniones de manera tal de que entiendan que son valorados e incluidos. Sería contradictorio pretender incluir a una franja etaria sin participar al resto de colaboradores que no forman parte de dicha franja. En todo momento entendemos que la inclusión es relevante, por lo cual, por ejemplo, en relación con los beneficios para el cliente interno, planteamos la necesidad de realizar un relevamiento de posibles opciones para definir la incorporación de aquellos que se consideren más necesarios por los colaboradores.

Luego de lograr la visión compartida por toda la organización, se comenzarán a redefinir los procesos de selección, planes de capacitación, esquemas de beneficios, agregando dentro de las pautas de la responsabilidad social aspectos relativos a la inclusión de personas 60+, convirtiendo así a Pass Card en un excelente lugar para trabajar para la población senior.

Con la Gerencia General se debe trabajar en conjunto para alinear las prácticas de recursos humanos a los nuevos objetivos organizacionales, logrando no redirigir los procesos de selección a personas con características vinculadas a las nuevas generaciones.

Incorporar programas de pasantías para mayores de 45 años. En la actualidad, es habitual encontrar en las organizaciones en Uruguay programas de pasantías para jóvenes, como por ejemplo “yo estudio y trabajo”, o ferias de empleo de las universidades con el fin de fomentar la inclusión laboral de esa franja etaria.

Sin embargo, en este punto, y acompañando a los cambios de la reforma previsional que se avecinan en nuestro país, entendiendo que el período laboral activo cada vez se extiende más e incluso personas jubiladas deciden continuar en actividad laboral, nos parece muy importante desarrollar en la organización dichas pasantías de trabajo enfocadas en las personas 45+. Esto podría repercutir de manera positiva en la forma en cómo el adulto mayor es percibido en las organizaciones, revalorizando las habilidades presentes en ellos.

3.2.3 Etapa Congelar.

Todo cambio organizacional necesita mantenerse y afianzarse con el tiempo, y si bien un cambio en la misión y visión de Pass Card son necesarios, entendemos que el cambio cultural es lo que permitirá mejorar el enfoque y lograr a largo plazo, mantener y mejorar las acciones relacionadas.

El cambio de las políticas internas y el ajuste a los procesos claves relacionados con la selección y captación del personal nos permitirán fomentar la inclusión de esta franja etaria. A su vez, la relación de colaboradores más jóvenes con personas con más experiencia y una actitud que puede

ser sumamente distinta, podría influenciar en el cambio de los primeros, al ver el desempeño de los más avanzados en edad, su compromiso y voluntad.

El análisis del impacto que ha tenido el cambio, a partir de encuestas, indicadores de clima organizacional y nuevas evaluaciones, permitirá realizar los ajustes necesarios o seguir trabajando en mejorar.

Con respecto a la comunicación, como señalamos en párrafos anteriores, es conveniente fomentar la existencia de un adecuado flujo comunicativo entre todos los actores que se vean impactados por los cambios y/o formen parte de la organización.

4. CONCLUSIONES

“Uno envejece y muere, cuando haya perdido la curiosidad”.

Tía-abuela, 93 años, encuestada.

Cuán importante es cambiar nuestra mirada en un mundo donde con mayor frecuencia hablamos de incluir, pero solo nos enfocamos en pequeños grupos y no en una inclusión integral. Por ejemplo, en lo que respecta a la mujer, actualmente participan activamente en el mercado laboral y son cada vez menos las mujeres que únicamente tienen un rol de “ama de casa”. Por otra parte, cada vez estamos más concientizados en la importancia de no discriminar a poblaciones consideradas vulnerables. Sin embargo, existen muchas brechas que nos impiden decir que vivimos en una sociedad inclusiva y diversa, dado que el cambio es un camino complejo.

En general en América Latina existe una tendencia a revalorizar la juventud, a poner foco en satisfacer sus necesidades y demandas e incluso al adulto mayor se le ofrecen cada vez más productos y servicios que lo invitan a rejuvenecerse y que, de alguna manera, lo incitan a no aceptar el paso del tiempo. Incluso, hablamos de población envejecida como un problema a solucionar y, en realidad, es positivo que las personas vivan más tiempo y con mejor calidad de vida. En línea con esto, a nuestro entender, como sociedad en muchos aspectos estamos desvalorizando al adulto mayor, su potencial y el valioso aporte que podrían hacer a las organizaciones si fomentamos su inclusión.

En Uruguay la esperanza de vida de las personas ha aumentado y, hay muchas personas que poseen entre 65 y 69 años que consideran que gozan de buena salud. Podemos notar que actualmente las personas siguen activas en el mercado laboral, aunque tengan más de 60 años y

entendemos que, si bien pueden existir casos en que sea por tener más años de aporte para su jubilación, es posible que muchas personas lo hagan para seguir activos, es decir sintiéndose útiles, parte de una compañía distinta a la familia que, muchas veces, también funciona como una organización.

A raíz de nuestro análisis, la puerta a la innovación está abierta y nos invita a encauzarnos en el camino de brindar nuevas y mejores oportunidades para el adulto mayor. De esta forma, las organizaciones se volverán más inclusivas, con una mayor variedad de productos y servicios, desencadenando así en un mejor aprovechamiento por parte del adulto mayor de su tiempo libre, su actividad laboral y de su vida después de la jubilación.

Por otra parte, entendemos que la visión de las organizaciones debería cambiar para revalorizar la vejez y al adulto mayor, para continuar siendo parte del mercado de oferta y demanda en un país cada vez más envejecido. Destacamos que, “Tarjeta Experta”, el producto del adulto mayor ideado por Pass Card, en su publicidad describe estas personas como “expertos en vivir, disfrutar y ahorrar”, mostrando una visión positiva de la vejez.

Si bien Pass Card ha avanzado en fomentar la inclusión en los productos brindados al cliente externo, principalmente en lo que respecta a las tarjetas “Experta”, “Diversa” y “-18”, dirigidas al adulto mayor y a otras minorías, entendemos que nuestro plan de cambio sería de gran aporte al cliente interno, repensando y adaptando las políticas existentes a esta nueva visión de la organización respecto al adulto mayor.

Llevando a cabo este plan de cambio entendemos que la organización se percibirá más transparente con respecto al impacto que quiere lograr en la sociedad, hablamos de su misión de ser más humana, accesible e inclusiva.

Las dos nuevas prácticas que proponemos para Pass Card, pasantías 45+ y programa de outplacement, las entendemos como la forma de materializar el ser inclusivos y reflejar el compromiso a largo plazo de la organización con la economía plateada. Consideramos muy relevante a la hora de trabajar sobre la visión compartida en la organización, contar con una correcta y adecuada comunicación sobre dichas prácticas, mediante la cual se logre transformar la visión sobre la vejez y el valor de la experiencia, generando así una profunda sensibilización sobre el tema.

Nos parece importante transformar la visión sobre la vejez y el valor de la experiencia, sensibilizando a través de la comunicación.

Sostenemos que es importante que las organizaciones incorporen políticas que les permitan cumplir con sus propósitos para también así materializar su visión proyectada a largo plazo. Específicamente Pass Card al implementar los cambios propuestos en nuestro trabajo entendemos que lograría su objetivo de ser una tarjeta humana, inclusiva y accesible, generando satisfacción u bienestar en el cliente interno.

BIBLIOGRAFÍA.

Angelelli, P., Crespi, G., Di Fabio, C., Roldán, F. (2016). *Competitividad e innovación.*

Implicancias para Uruguay. Instituciones para el Desarrollo División de Competitividad e Innovación. Banco Interamericano de Desarrollo.

Centro de Políticas Comparadas de Educación (CPCE) (2009). *Benchmarking y cambio*

organizacional. Boletín de Políticas 7-PPES, 1(7), 1-24. [en línea] Recuperado de:

<<http://www.cpce.cl/boletin>>.

Cepal Naciones Unidas. *La inserción laboral de personas mayores en América Latina.* [en línea]

Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/enfoques/la-insercion-laboral-personas-mayores-america-latina>.

Díaz, S., López, L. y Roncallo, L. (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del*

concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials.

Clío América.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (2002). *Identidad de las organizaciones.* Buenos Aires: Paidós.

Galbraith, J., Downey, D., Kates, A., (2021). *Diseño de Organizaciones Dinámicas.* Versión

traducida al español. Estados Unidos: O'REILLY MEDIA, INC.

Grant, R. (1991). *Contemporary strategy analysis.* UK: Blackwell Publishing.

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico.* México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A

- Moore, M., Khagram, S., (2004). *On Creating Public Value. What business might learn from government about Strategic Management*. Cambridge.
- Okumura, M., Stampini, M., Buenadicha, C., Castillo, A., y Vivanco, F., (2020), *La economía plateada en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Paredes, M. (2017). *El proceso de envejecimiento demográfico en el Uruguay y sus desafíos*. [en línea] Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/enfoques/proceso-envejecimiento-demografico-uruguay-sus-desafios>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: THE FREE PRESS.
- Tolbert, R. (2022). *Diversidad e inclusión: 4 recomendaciones para ser una empresa D&I*. [en línea] Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.uy/publicaciones/articulos/diversidad-e-inclusi%C3%B3n-4-recomendaciones-para-ser-una-empresa-d-i>
- Uruguay Presidencia. (2022) *Anteproyecto de Ley de Reforma de Seguridad Social*. [en línea] Recuperado de: https://medios.presidencia.gub.uy/tav_portal/2022/noticias/AJ_637/anteproyecto_reforma_seguridad_social.pdf
- Wittke, T. (2005). *La empresa: Nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo*. En Schvarstein, L.; Leopold, L. (comp.) (2005): *Trabajo y Subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Paidós.

ANEXO A - NOTAS, NOTICIAS, ARTÍCULOS DE PRENSA SOBRE REFORMA
PREVISIONAL EN URUGUAY.

Diario El País. (2022). Equipos: más del 70 % de los uruguayos apoya que se reforme el sistema jubilatorio. [en línea] Recuperado de:
<https://www.elpais.com.uy/informacion/politica/equipos-uruguayos-apoyan-reforme-sistema-jubilatorio.html>

Anteproyecto:

https://medios.presidencia.gub.uy/tav_portal/2022/noticias/AJ_637/anteproyecto_reforma_seguridad_social.pdf

<https://infonegocios.biz/perspectiva-pwc/reforma-previsional-en-uruguay-los-cambios-que-podemos-esperar>

<https://www.pwc.com.uy/es/acerca-de-nosotros/prensa/2021/reforma-previsional-en-uruguay-los-cambios-que-podemos-esperar.html>

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/5157-acceso-la-jubilacion-o-pensiones-uruguay-cuantos-quienes-lo-lograrian>

<https://www.cepal.org/es/enfoques/la-insercion-laboral-personas-mayores-america-latina>

<https://www.cepal.org/es/enfoques/proceso-envejecimiento-demografico-uruguay-sus-desafios>

<https://www.elobservador.com.uy/nota/que-dice-el-documento-de-la-comision-expertos-para-la-reforma-de-las-jubilaciones--202110619440>

<https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/reforma-jubilatoria-propuesta-trabajadores.html>

<https://www.elobservador.com.uy/nota/las-criticas-y-sugerencias-de-expertos-al-borrador-de-reforma-de-las-jubilaciones--202231718540>

Publicidad tarjeta experta:

<https://www.youtube.com/watch?v=BuIPOxS5Rxk>

APÉNDICE A - ENCUESTA Y RESULTADOS.

Encuesta:



Encuesta Población +50.

Esta encuesta está dirigida a personas mayores de 50 años. Forma parte de una investigación para el trabajo final del posgrado UdelaR, Transformación Organizacional.

Toda respuesta registrada es de mucha ayuda y aporte a nuestro curso.

¡Muchas gracias!

1. Edad
2. Sexo
3. Ciudad de residencia
4. Nivel de estudios
5. Ocupación actual
6. Nivel de ingresos
7. Vivienda
8. ¿Consideras que gozas de buena salud?

9. Medio de transporte utilizado
10. ¿Cómo realizas compras y contratas servicios?
11. ¿Qué tipos de dispositivos de tecnología usas?
12. ¿Qué haces en tu tiempo libre?
13. Si realizas paseo, ¿los mismos son organizados por alguna empresa?
14. Otras actividades que no haces, pero te gustaría hacer:
15. Productos y servicios que te gustaría encontrar en el mercado:

¡Muchas gracias!

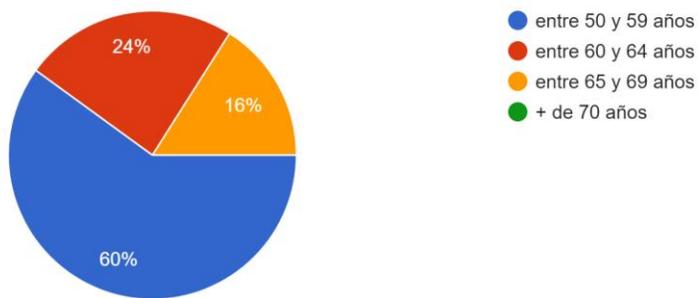
Silvana Piuma

Valentina Hidalgo

Resultados:

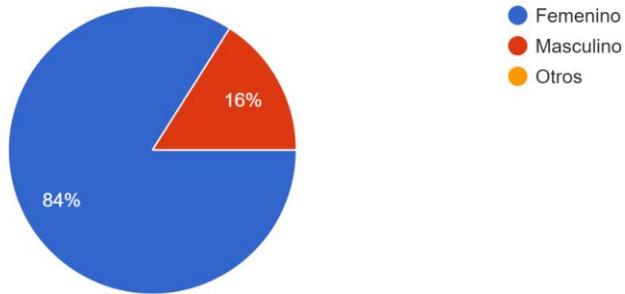
Edad

25 respuestas



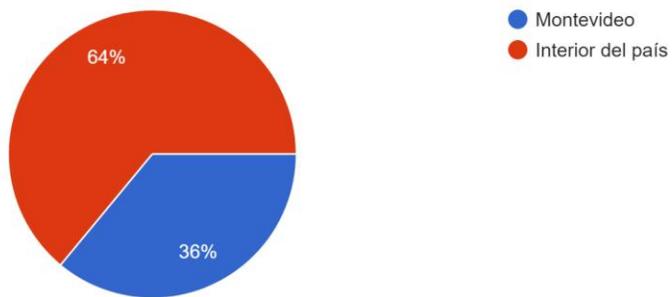
Sexo

25 respuestas



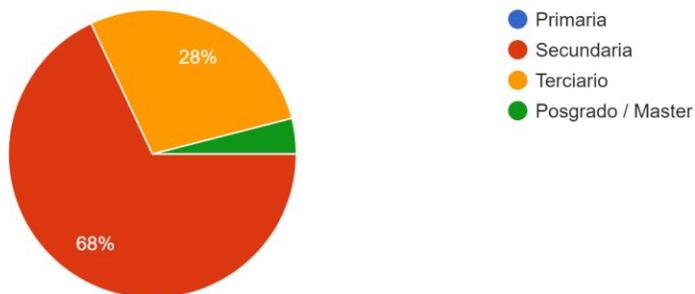
Ciudad de residencia

25 respuestas



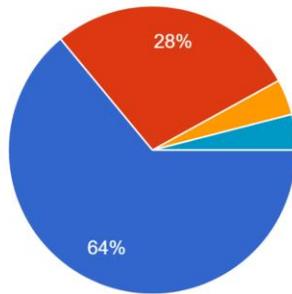
Nivel de estudios

25 respuestas



Ocupación actual

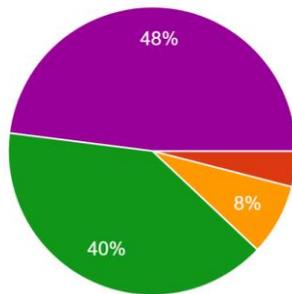
25 respuestas



- Empleado
- Jubilado
- Propietario de empresa u negocio
- Trabajador independiente
- Desempleado
- Ama de Casa

Nivel de ingresos

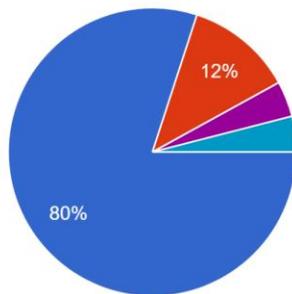
25 respuestas



- No tengo ingresos propios
- Menos de \$20.000
- Entre \$20.001 y \$35.000
- Entre \$35.001 y \$50.000
- Más de \$50.001

Vivienda

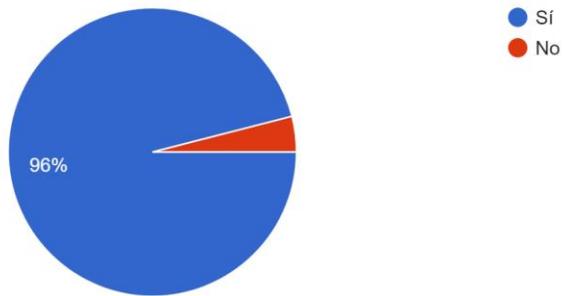
25 respuestas



- Cuenta con vivienda propia
- Alquiler
- Pensión
- Vivo en la casa de mis hijos
- Vivo en casa de un familiar
- Conyugue

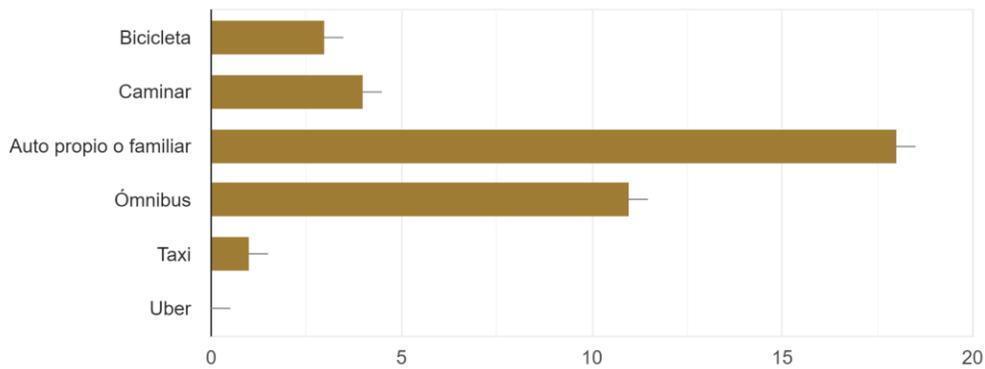
¿Consideras que gozas de buena salud?

25 respuestas



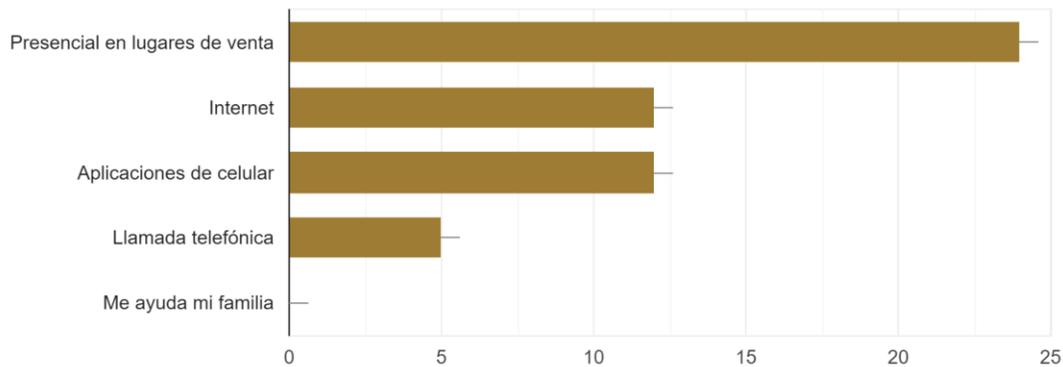
Medio de transporte utilizado

25 respuestas



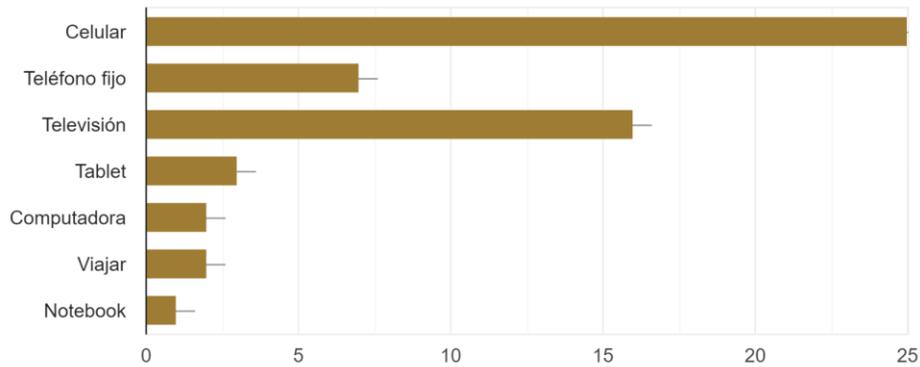
¿Cómo realizas compras y contratas servicios?

25 respuestas



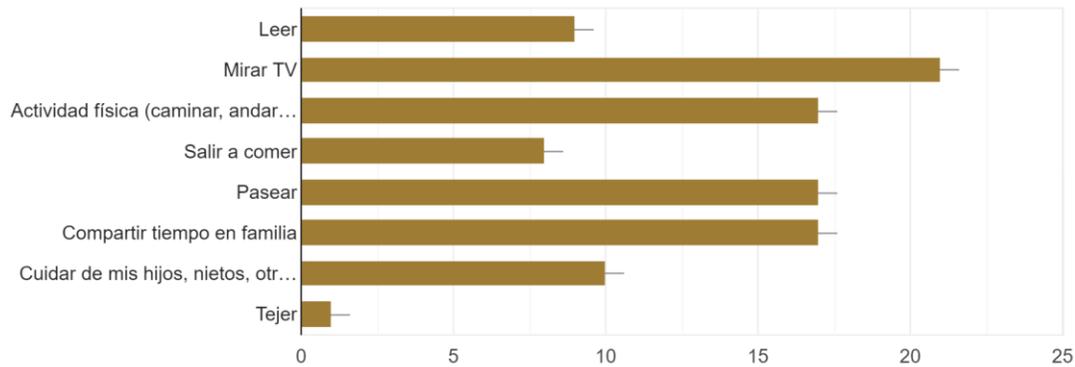
¿Qué tipos de dispositivos de tecnología usas?

25 respuestas



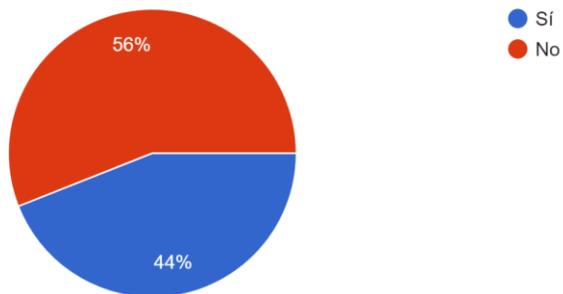
¿Qué haces en tu tiempo libre?

25 respuestas



Si realizas paseo, ¿los mismos son organizados por alguna empresa?

25 respuestas



APÉNDICE B - ENTREVISTA.

Para profundizar un poco más en el producto Tarjeta Experta, en cómo se identificó la necesidad de contar con él y conocer el análisis previo al lanzamiento, nos pareció interesante realizar una entrevista a la Gerente del Departamento Comercial & Marketing, responsable de diseñar e implementar mismo.

La encuesta consiste en una serie de preguntas diseñadas por nosotras, que, mediante las respuestas obtenidas, nos permitirán confirmar o rechazar ciertas hipótesis que hemos planteado a lo largo de nuestro trabajo.

Preguntas y respuestas:

Pregunta: ¿Qué es tarjeta experta?

Respuesta: Tarjeta experta es un producto diseñado para mayores de 60 años, que son un público con características particulares muy atractivo para la empresa. Son un público muy respetuoso de las reglas y con alto sentido de responsabilidad pero que además tienden a tener un comportamiento de consumir distinto.

Pregunta: ¿Como surge la idea de crear este producto?

Respuesta: Surge la idea al inicio de la pandemia, evaluando a los mejores clientes y a los peores, son claramente identificables. La empresa necesitaba más de estos clientes para asegurar la cobranza y vimos la oportunidad se generar un producto especial para un segmento olvidado, donde no existen publicidades enfocadas a él.

Creímos que al hablarles desde un enfoque empático podríamos captar mayor cantidad de público. Este segmento es baby boomer y hay muchas investigaciones en Europa y América. Accedimos a algunas de ellas e investigamos el comportamiento interno. Descubrimos entre algunas cosas que el ahorro, el disfrutar del tiempo y especialmente de la gastronomía son características particulares, por ello armamos un producto que contemplara estas premisas.

Pregunta: ¿Qué beneficios tiene y en qué se diferencia de los demás productos de la empresa?

Respuesta: Adaptamos nuestro producto actual y la estrategia de marketing, le dimos mayor capacidad de ahorro en los beneficios actuales de descuentos de todos los días, llevamos los descuentos de 25% a 30% off en distintos rubros de la semana, tales como librerías, peluquería, gastronomía, pasajes, cine o teatro y telepeaje.

Además, los últimos días de cada mes le agregamos descuentos en farmacia y supermercados, completando una oferta de descuentos interesantes para el segmento.

Un beneficio adicional y aprovechando su buen cubrimiento les permitimos extraer dinero en efectivo. Es un segmento que tiene preferencia por el uso de efectivo, tener dinero en su billetera les da sensación de poder.

Pregunta: ¿Qué porcentaje de sus clientes representan los afiliados a tarjeta experta?

Respuesta: Actualmente estimo que el segmento está en el entorno al 20% de la cartera sin embargo con producto experta debe ser el 7% aproximadamente.

El porcentaje del 7% es porque la empresa no ha querido invertir en más publicidad y tampoco hemos migrado a los clientes de antes del lanzamiento del producto, porque se le dio más importancia al presupuesto de captación de nuevos clientes que de retención de los existentes.

Es probable que posteriormente en 2023 tengamos estrategias de retención y hagamos migración clientes de un producto a otro. Porque entre otras cosas le dará mayor calidad a la trazabilidad del público y ver como rinde cada producto en particular.

Pregunta: ¿Cuáles son los rubros más usados por este grupo de tarjetahabientes?

Respuesta: Los rubros más usados son farmacias, supermercados, y sobre todo el retiro y uso de efectivo. Es un segmento que tiene preferencia por el uso de efectivo, tener dinero en su billetera les da sensación de poder.

Pregunta: ¿Qué impresión tienen de las personas adultas mayores a la hora de usar una tarjeta de crédito? ¿son responsables en el uso y pago de su tarjeta?

Respuesta: Un dato interesante al menos para mí, y para entender al segmento es que le llaman la generación sándwich. Son el grupo de personas que con su tiempo lo dedican a otras personas porque aún tienen padres y tienen nietos que muchas veces tienen que cuidar, entonces su tiempo, cuando todos creen que lo tienen para disfrutar muchas veces es más un anhelo que una realidad.

Es una generación que igual se estresa pero que sabe disfrutar de las pequeñas cosas de la vida, les gusta la calidad y están dispuestos a pagar por ello.