



Uruguay
Presidencia

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



Comunidad de Práctica
de Gestión Humana

GUÍA DE ELABORACIÓN DE PROGRAMAS PARA LA PREPARACIÓN DEL RETIRO POR JUBILACIÓN Y LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO



DICIEMBRE 2022

CONTENIDO

Presentación, p. 3

1. Marco conceptual, p. 4

Retiro por Jubilación, p. 5

Gestión del retiro, p. 5

Gestión del conocimiento, p. 6

2. Propósito y alcance, p. 8

Objetivo, p. 8

Alcance, p. 8

3. Proceso para gestionar el egreso para desvinculaciones por jubilación, p. 9

Fases, p. 9

3.1. Actividades preparatorias, p. 9

3.1.1 Material de apoyo y su contenido, p. 10

3.1.2 Preparación del Programa de Charlas/Talleres, p. 10

3.2 Identificación de personas que cumplan las condiciones necesarias para iniciar el programa de egreso por jubilación, p. 12

3.3 Realización de entrevistas a personas identificadas, p. 12

3.4 Realización de entrevistas a supervisores y personas identificadas para el proceso de egreso, p. 13

3.5 Plan de sucesión y gestión del conocimiento, p. 14

3.6 Proceso de mentoría (mentoring), p. 16

3.7 Ejecución del plan de transferencia, p. 21

3.8 Entrevistas de salida, p. 22

3.9 Actividades de reconocimiento a las personas que se jubilan, p. 23

4. Evaluación del proceso, p. 24

Indicadores, p. 24

Referencias, p. 27

Anexo, p. 29



PRESENTACIÓN

Este documento tiene el propósito de servir como guía para que las unidades de Gestión Humana de los distintos organismos lleven adelante el proceso jubilatorio, de modo que sea beneficioso tanto para la organización como para las personas que se retiran.

El retiro produce importantes cambios en la vida cotidiana, en el uso del tiempo y en los recursos económicos, impactando sobre la identidad de los sujetos en el rol desempeñado hasta ese momento, tanto en el entorno familiar como social, generando incertidumbre y al mismo tiempo oportunidades de desarrollo personal. Es por este motivo que es necesaria una adecuada preparación para la jubilación, en la que se reconozca la trayectoria laboral, se ofrezca contención e información para procesar la nueva realidad que enriquezca tanto a la persona que se jubila, como a su entorno.

Las organizaciones, por otra parte, deben promover el traspaso generacional de saberes y experiencias a modo de legado, mediante la transferencia de conocimiento entre las personas que trabajan en ellas.

Se busca, por tanto, desarrollar acciones para mejorar los procesos de egreso por jubilación y gestión del conocimiento vinculados a estos.

De esta manera, cada organismo podrá considerar la realización de un acompañamiento y asesoría a la persona que se jubila, con el debido reconocimiento por su aporte a la institución, además de gestionar la transferencia de conocimientos.

Este documento constituye una recopilación de conceptos y prácticas, cuya finalidad es constituirse en una guía con procesos y metodologías que faciliten la comprensión y ajuste al proceso de egreso, gestionando el fin de la relación laboral de acuerdo a las normativas y orientaciones vigentes, asegurando el respeto por la dignidad de las personas y la acumulación de conocimiento en la organización.

En el caso particular de esta guía, se enfocará en el egreso por jubilación como causal de desvinculación, entendiendo que existen otras causas previstas.



1. MARCO CONCEPTUAL

Cada vez más se reconoce al último tercio de la vida como una etapa que requiere tanto estudio y planificación, como la educación y el desarrollo de la carrera y la reconversión profesional.

Actualmente, los jubilados tienen, en general, mejor salud y mayor esperanza de vida que hace algunas décadas. La mayor parte de ellos conserva durante un buen tiempo, “dos décadas o más en algunos casos, la movilidad, el vigor y las capacidades funcionales perfeccionadas por la experiencia, y este período sigue ampliándose gracias a los mayores niveles de vida y las mejoras en la asistencia sanitaria” (Wright, B. 1998)

El objetivo de la planificación de la jubilación es mejorar y prolongar el disfrute del período de bienestar y garantizar, en la medida de lo posible, los recursos y los sistemas de apoyo cuando sean necesarios. Incluye mucho más que la planificación de los recursos económicos, aunque estos sean aspectos importantes. Las personas que se jubilan con buena salud pueden tener la esperanza de vivir otros 20 o 30 años, disfrutando de una actividad potencialmente plena.

Los jubilados representan alrededor de un tercio de la población. Son personas que constituyen un segmento importante que tiene expectativas y necesidades propias, a la vez que un enorme potencial para contribuir al beneficio de la comunidad en su conjunto.

La superación de la imagen estereotipada de la jubilación como el fin de la consideración como miembro útil de la sociedad, o incluso digno de atención, y la expectativa de ser relegado a un rincón y convenientemente olvidado, es uno de los objetivos de la preparación para la jubilación.



RETIRO POR JUBILACIÓN

El egreso por jubilación es el acto administrativo por el cual una persona trabajadora que se encuentra desarrollando una actividad remunerada, solicita pasar a una situación pasiva o de inactividad laboral, tras haber alcanzado los requisitos de edad y servicios aportados para ello.

A partir del cese, se tendrá derecho a percibir una prestación mensual determinada por el monto acumulado de los aportes.

GESTIÓN DEL RETIRO

El retiro, por tanto, marca un momento trascendental para la vida de las personas y un cambio cualitativo que le afecta en todos los aspectos de su vida.

La preparación para la jubilación constituye una propuesta que pretende mejorar la etapa de prejubilación, plantear posibles estrategias para las políticas de sucesión dentro de la organización y de apoyo al funcionariado a partir de la orientación y acompañamiento para su retiro.

Consiste en anticipar una forma de vida, un aprendizaje de conductas y valores para situaciones que la persona aún no vivencia, pero próximamente lo hará. Planificar la jubilación permite amortiguar los efectos de la transición y facilita la formulación de objetivos en consonancia con la realidad.

En consecuencia, es importante guiar a la persona que se jubila, a través de programas de preparación para la jubilación que se inicien en el período inmediatamente antes de la jubilación (entre 2 y 5 años) y que aborden temas de salud, calidad de vida, finanzas, previsional, relaciones sociales, cultura y ocio.

Con los programas de preparación para la jubilación, se trata de realizar con éxito una transición de objetivos vitales del trabajo a otros que llenen de sentido la vida del jubilado.



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento es un proceso que sigue un orden sistemático, lógico y organizado para producir y/o adquirir, compartir, transmitir, aplicar y evaluar conocimientos.

El objetivo de las organizaciones que buscan crear valor para sus destinatarios ya no se basa solo en la optimización mediante el perfeccionamiento de los procesos existentes.

Ahora ha pasado a ser clave el aprovechamiento del conocimiento que poseen las personas que integran la organización para utilizarlo en la innovación de procesos, productos y servicios para la Ciudadanía.

No se trata simplemente de crear conocimiento o de almacenarlo o de transmitirlo. Ese conocimiento debe generar “valor” para la organización y sus destinatarios. Esto requiere que el conocimiento sea realmente “utilizado” por las personas para los objetivos organizacionales.

En esta Guía nos focalizamos en una de las actividades claves para gestionar el conocimiento organizacional: la “transferencia de conocimiento” aplicada a los procesos de retiro de funcionarios por jubilación.

A veces, la transmisión de conocimientos se produce espontáneamente dentro del equipo de trabajo, donde los trabajadores mayores y los más jóvenes cooperan sin haberse llegado a implementar un programa preestablecido para la transferencia de conocimiento. En estos casos, se comparte un conocimiento “tácito” mediante la “socialización” en el ámbito común del trabajo.

Sin embargo, cada vez es más necesario implementar mecanismos de transferencia que permitan una efectiva gestión del conocimiento, donde el “conocimiento tácito” de quienes están próximos a la jubilación lo hagan explícito y apropiable para otros funcionarios que continuarán en la organización.

El objetivo es transferir el conocimiento de las personas que pueden estar próximas a un movimiento fuera de la organización, compartiéndolo con otras personas que continuarán utilizándolo dentro de la misma.

Para hacerlo posible, proponemos la planificación, organización y acompañamiento de las áreas de Gestión Humana de los organismos a los procesos de “Mentoría” que



deberán ser llevados a cabo con los Mentores (funcionarios próximos a jubilarse que cuentan con importante experiencia y conocimiento para la organización) y los aprendices (funcionarios que continuarán en la organización y que necesitan del conocimiento y experiencia de los Mentores para poder lograr un muy buen desempeño en su labor).

Al respecto, se puede consultar una guía de la Función Pública de Colombia en el siguiente enlace: <https://www.funcionpublica.gov.co/es/web/eva/doble-ciclo-de-gestion>

La mentorización (mentoring) se destaca entre los programas intergeneracionales más utilizados.

La Mentoría puede considerarse como un instrumento para promover la transferencia de habilidades y conocimientos de los trabajadores mayores a las generaciones más jóvenes. Este instrumento es útil para mantener activos a los trabajadores de mayor edad y para promover la transferencia de conocimientos con el fin de evitar que la organización pierda, una vez jubilado, los conocimientos técnicos que el trabajador de mayor edad ha obtenido a lo largo de los años. Los trabajadores más jóvenes son apoyados por los trabajadores de mayor edad en su transición, y pueden recibir formación *in situ* de una persona que tiene conocimiento sobre ese trabajo concreto y sobre el contexto organizacional.

Par profundizar sobre el **MENTORING** se sugiere consultar los siguientes enlaces:

- http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-86712011000100010
- https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/guia_para_el_desarrollo_efectivo_de_un_programa_de_mentoreo_con_enfoque_de_genero_-_final.pdf



2. PROPÓSITO Y ALCANCE

Esta guía está dirigida a las respectivas unidades de Gestión Humana, o quien haga sus veces, o a las jefaturas directas según corresponda, la que es desarrollada para su implementación teniendo presente las siguientes consideraciones:

Objetivo



El objetivo de esta guía es aportar herramientas a las distintas organizaciones para generar espacios de orientación y sensibilización, destinados a las personas que estén próximas a jubilarse, con la finalidad de proyectarse de forma satisfactoria hacia la nueva etapa de su vida, así como lograr una efectiva gestión del conocimiento.

Alcance

Dirigida a todas las personas de la organización que participen del proceso jubilatorio y que a su vez puedan ser parte del proceso de gestión del conocimiento como forma de transferir los conocimientos de la persona que está próxima a jubilarse a quien ocupará su lugar.



3. PROCESO PARA GESTIONAR EL EGRESO

PARA DESVINCULACIONES POR JUBILACIÓN

Se describe un proceso con las distintas fases que podrá realizar la organización de forma de gestionar los egresos por jubilación. No es necesario que se realicen todos los pasos. Se podrán adaptar a las posibilidades y necesidades de la organización:

FASES

- **ACTIVIDADES PREPARATORIAS** (elaboración de manual o prospecto y preparación de programas de charlas/talleres)
- **IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS** que cumplan condiciones necesarias para iniciar el programa de egreso por jubilación
- **REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS** a personas identificadas
- **REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS A SUPERVISORES** y personas identificadas para el proceso de egreso
- **PLAN DE SUCESIÓN** y gestión del conocimiento
- **PROCESO DE MENTORÍA**
- **ENTREVISTA** de salida
- **EVALUACIÓN** del proceso
- **ACTIVIDADES DE RECONOCIMIENTO** a las personas que se jubilan

3.1. Actividades preparatorias

Como actividad preparatoria para el proceso de egreso por jubilación, se sugiere que la unidad de Gestión Humana o quien haga sus veces, elabore un manual o prospecto que contenga toda la información necesaria para entregar y orientar a las personas participantes.



3.1.1 Material de apoyo y su contenido



El material de apoyo sugerido podrá contener: la introducción al programa, el objetivo de este y la información de las fases del proceso que la organización defina. Además, deberá comprender el detalle de los distintos temas a tratar en los talleres que ofrecen opciones para desarrollar sus aptitudes y habilidades como forma de transitar su jubilación de forma activa y satisfactoria.

3.1.2 Preparación del Programa de Charlas/Talleres

Para las personas que potencialmente estén en condiciones de acogerse a los beneficios jubilatorios, se podrá realizar un programa de actividades, charlas informativas y asesorías personales que podrá contener los temas sugeridos a continuación:

**CHARLAS
INFORMATIVAS DEL
ÁREA DE SALUD**



Desarrollar charlas orientadas a informar sobre elementos de prevención y autocuidado y consideraciones a seguir en patologías detectadas.

**CHARLAS
INFORMATIVAS DEL
ÁREA PREVISIONAL**



Podrán ser realizadas por especialistas del Banco de Previsión Social (BPS) y/ o AFAPs o funcionarios de Cuentas Personales que informarán y orientarán respecto de los procedimientos y beneficios asociados al proceso de jubilación.

**CHARLAS
INFORMATIVAS DEL
ÁREA PSICOLÓGICA**



Se podrán efectuar charlas informativas relacionadas con el desarrollo personal y calidad de vida.

**CHARLAS
INFORMATIVAS DEL
ÁREA SOCIAL**



Estas charlas se relacionan con la información de los beneficios entregados por organismos del Estado y las redes de apoyo que ofrecen las distintas comunas para el desarrollo recreacional, laboral y cultural de las personas. También se podrá brindar información sobre instituciones privadas que ofrecen cursos, talleres, actividades recreativas, u otras que vea viable desarrollar y que en su nueva etapa le aporten contenido.

**CHARLAS
INFORMATIVAS DEL
ÁREA FINANCIERA**



Las charlas del Área Financiera se refieren a las estrategias para fomentar la planificación financiera y formas de organización.



NOTA

Es conveniente que estas acciones preparatorias sean llevadas adelante por las unidades de Gestión Humana en acuerdo con los sindicatos, con el objetivo de conseguir programas consensuados.

3.2 Identificación de personas que cumplan las condiciones necesarias para iniciar el programa de egreso por jubilación

Para llevar adelante este programa, se sugiere que la unidad de Gestión Humana de cada organismo, una vez al año confeccione una nómina de aquellas personas que presenten un período faltante de al menos dos años para alcanzar los requisitos de edad y servicios aportados para su jubilación, a efectos de comenzar con la primera fase del proceso.

3.3 Realización de entrevistas a personas identificadas

Una vez identificadas las personas próximas a jubilarse, es necesario tener una comunicación con las mismas, con el objetivo de recabar información acerca de su situación e intención de retiro.

Es conveniente que esta comunicación se realice a través de reuniones presenciales o virtuales, evitando la comunicación vía correo electrónico o telefónico. No olvidemos que estos procesos son muy sensibles para las personas y es fundamental dejar claro los objetivos de los programas a ofrecer, evitando que la persona perciba que es una “invitación al retiro”.

En esta instancia, los invitaremos a participar de los programas establecidos. La participación es de carácter voluntario y en ninguna circunstancia debería obligarse a ser parte del proceso.



En esta fase de entrevista, la unidad de Gestión Humana podrá hacer entrega del programa de desvinculación por jubilación -entrega del material de apoyo impreso- y a su vez, se le invitará a participar de las distintas actividades que incluyen un ciclo de charlas y talleres.

3.4 Realización de entrevistas a supervisores y personas identificadas para el proceso de egreso

Realizada la entrevista, si la persona tiene intenciones de jubilarse y participar del proceso, es conveniente que la unidad de Gestión Humana se contacte con los supervisores correspondientes para consultar si tienen conocimiento de la situación, comunicarle acerca de la entrevista realizada y del proceso que se llevará a cabo. A su vez, se les consultará si las tareas que esta realiza son fundamentales para la organización como forma de brindar apoyo en el plan de sucesión y gestión del conocimiento de ser necesario.

Si las tareas resultan esenciales, se podrá contactar a la persona próxima a jubilarse a efectos indagar sobre su disposición de participar del proceso de gestión del conocimiento o mentoría.

Si se cumplen estas dos condiciones, se podrá poner en funcionamiento la gestión del conocimiento y el plan de sucesión.



3.5 Plan de sucesión y gestión del conocimiento

El proceso de sucesión dependerá de cada organización y sus circunstancias particulares. Sin embargo, hay condiciones que de existir tienden a facilitar el proceso de sucesión, como son:

- **DEFINIR LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES EN EL PROCESO** Hay que identificar dos roles importantes durante el proceso de transferencia de conocimiento: rol de Mentor y rol de Aprendiz. Además, la unidad de Gestión Humana juega un rol importante dentro del proceso de sucesión. Debe ser el facilitador de los intereses de cada uno de los actores designados para el desarrollo del plan de sucesión, así como monitorear cada etapa de este. La responsabilidad del desarrollo del plan deberá recaer en las unidades de Gestión Humana. Para llevar adelante esta tarea, los responsables, a su vez, pueden apoyarse en los supervisores y en las personas próximas a jubilarse que puedan facilitar su labor y guiarlos mediante un procedimiento ordenado y confiable. Estos roles se detallan en el punto “Proceso de mentoría”.
- **ESTABLECER EL PERÍODO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN** El tiempo juega un papel importante durante el proceso e implantación del plan de sucesión, debiendo ceñirse al contexto y necesidades relacionadas con los sucesores, la persona que se retira y la propia organización. Es conveniente definir por cada una de las etapas o acciones que integren el plan, el tiempo en el que estas deberán cumplirse para que la unidad de Gestión Humana o los responsables asignados, supervisen el proceso de sucesión y reaccionen oportunamente cuando se requiera su intervención, a efecto de facilitar su continuidad y progreso.
- **DEFINIR CLARAMENTE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS DE QUIEN REEMPLAZARÁ A LA PERSONA QUE SE JUBILA** Los responsables designados de diseñar el plan de sucesión deben cerciorarse de que los perfiles de puestos siempre estén actualizados y alineados a los objetivos estratégicos de la organización, que las competencias y habilidades requeridas se encuentran contempladas.



- **IDENTIFICAR A LOS POTENCIALES SUCESESORES** Se debe identificar a los potenciales sucesores, determinar cuál de ellos cumple con el perfil adecuado para el puesto y así mismo desarrollarlos, promoverlos y retenerlos. En el caso de que la persona adecuada no exista ni en la unidad ni en el resto de la organización, Gestión Humana deberá focalizarse en la realización de un llamado a concurso externo.
- **LLEVAR A CABO UN ANÁLISIS OBJETIVO DE LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE CADA POSIBLE SUCESOR** Una vez identificados los posibles candidatos, comienza el proceso de selección. Se recomienda que Gestión Humana lleve a cabo un análisis exhaustivo de fortalezas y debilidades para el cumplimiento de los objetivos respectivos.
- **FORTALECER LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD** El sucesor, mediante un programa de desarrollo y crecimiento profesional, podrá adquirir los conocimientos y experiencia necesarios para enfrentar los retos de sus tareas y llevarlas adelante con éxito. Mediante el apoyo de la unidad de Gestión Humana, de los supervisores y la persona que dejará el puesto, se debe crear un programa de fortalecimiento de las oportunidades detectadas en el sucesor, buscando que al término de dicho programa el sucesor cumpla con el perfil requerido.
- **PREPARAR LA SALIDA DE LA PERSONA QUE SE RETIRA Y LA INTEGRACIÓN DEL SUCESOR** El proceso debe ser paulatino para que la persona que se retira tenga la oportunidad de preparar su salida, desde combatir con las emociones propias de transferir sus conocimientos a la persona que ocupará su lugar. Previo a la salida de la persona próxima a jubilarse, se debe contemplar un lapso donde el sucesor ya se haya incorporado a sus nuevas funciones.

Se puede adoptar un proceso de mentoría apoyado por la unidad de Gestión Humana.



3.6 Proceso de mentoría (mentoring)

Es relevante que los Programas de mentoría, donde la persona más experimentada o con mayor conocimiento ayuda a otra menos experimentada, sean vistos como una relación de desarrollo personal, que garantice la retención del conocimiento y experiencia, así como la elaboración, si fuera necesario, de manuales de procedimiento, guías metodológicas, repositorios de documentos y bases de contactos de acuerdo con las tareas en las que se ha desempeñado el funcionario que se retira.

EL MENTOR CUMPLE A LA VEZ UN ROL TÉCNICO Y SOCIAL

El **ROL TÉCNICO** del Mentor comprende:

- Patrocinio
- Brindar experiencia profesional
- Ofrecer conocimientos técnicos
- Facilitar el acceso a prácticas y herramientas
- Mostrar proyección del futuro profesional o carrera
- Orientación y acompañamiento técnico
- Proponer desafíos
- Ampliar el conocimiento de las funciones con una mirada sistémica

El **ROL SOCIAL** del Mentor comprende:

- Modelar desde su rol (ejemplo)
- Empatizar (vínculo de confianza)
- Reconocer y confirmar avances
- Invitar a involucrarse y comprometerse con la misión o propósito del conjunto de prácticas que está compartiendo con el aprendiz
- Ampliar la red de relaciones y contactos



En correspondencia con el rol del Mentor, también identificamos el **ROL DEL APRENDIZ**, es decir, del o los funcionarios que realizarán el proceso de aprendizaje, apropiándose del conocimiento que el Mentor les ayudará a comprender y aplicar.

El **ROL DEL APRENDIZ** en el proceso de mentoría comprende:

- Entender cuáles son las competencias requeridas (conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes) para las tareas o funciones
- Tomar conciencia de la brecha entre las competencias requeridas y el punto de partida (grado de dominio)
- Asumir su responsabilidad de aprender
- Darse permiso para cometer errores y aprender de ellos
- Animarse a preguntar reconociendo cuando no sabe
- Dedicar el tiempo necesario para aprender



Fases del mentoring

Consiste en una serie de acciones que se dividen en 4 etapas bien definidas para lograr los objetivos del programa establecido:



1. CONSTRUCCIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE MENTOR Y “MENTEE”

En esta primera etapa, las dos partes se conocen y fortalecen la confianza mutua. En reunión, mentor y aprendiz (mentee), hablan sobre ellos, sus experiencias, antecedentes, intereses y metas. A su vez, se aprovecha para fijar las condiciones, confidencialidad y agenda, entre otros.

Se fijará la frecuencia de contactos y el medio (reunión personal, videoconferencias, etc.).

2. INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN, FIJACIÓN DE METAS Y PLAN DE TRANSFERENCIA INDIVIDUAL

En una segunda etapa del programa mentoring, el mentor y el “mentee” (aprendiz mentoreado), intercambian mucha más información y empiezan a construir las metas y objetivos del mentoring.

Para ello, deberán anotar los objetivos de aprendizaje a alcanzar y las habilidades que se buscan trabajar y mejorar. Algunos recursos que se pueden utilizar para establecer los objetivos de aprendizaje son las descripciones de puesto actualizadas, manuales de organización del trabajo, fichas de proceso, programas de formación relativos al área de conocimiento a transferir, diccionarios de competencias transversales y específicas que sean de aplicación, etc.

3. DEFINIR LOS TRABAJOS Y ACCIONES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

El mentor ayudará a su sucesor a lograr los objetivos de aprendizaje mediante asesoramiento, conversaciones, material escrito, documentación, actividades de desarrollo y aprendizaje y también le presenta al aprendiz (mentee) a sus contactos.

Para el logro de los objetivos se acuerda un **plan de transferencia** de conocimiento que puede comprender los siguientes pasos:

PLAN DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

1 ¿QUÉ CONOCIMIENTO TRANSMITIR?

Establecer los temas que requieren de un traspaso de conocimiento. Pueden expresarse como descripciones de puestos, definiciones de competencias requeridas y objetivos organizacionales definidos.

2 ¿CÓMO SE HARÁ LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO?

El aprendiz es el “sujeto del aprendizaje”. Por eso, los métodos para el aprendizaje deben involucrarlo en todo el proceso.

Son múltiples los medios de aprendizaje a utilizar.

Lectura de material existente: manuales, normas, comunicados, documentos, otros.

Participación en reuniones: De procesos con temas específicos, de trabajo y Planificación, como observador, de negociación y decisión, informativas, participación en reuniones, de Procesos con temas específicos, de trabajo y Planificación, como observador, de negociación y decisión, Informativas.

Otros medios de aprendizaje: pasantías breves de formación, o de práctica, breve rotación de tareas, capacitaciones complementaria.

3 PLANIFICAR

Planificar las actividades, hitos, recursos, responsables de los pasos la Transferencia de conocimiento.

4 SEGUIMIENTO

Establecer hitos y criterios para el seguimiento, evaluación y mejora del proceso de mentoría.

Durante el proceso será importante medir los resultados. Así que es conveniente que el mentor y su sucesor se reúnan para evaluar el desarrollo del programa y ver si se están cumpliendo los objetivos del mentoring. En caso de que sea necesario, se reorientará el programa.

4. FIN A LA RELACIÓN ENTRE EL MENTOR Y EL MENTEE Y PLANIFICACIÓN DEL FUTURO

En esta etapa, el mentor y el mentee se reunirán para evaluar el cumplimiento de objetivos del programa mentoring.

Después de esta evaluación, es el momento de crear un mapa de los próximos pasos a seguir del sucesor. El mentor guiará a su Aprendiz (mentee) a fijar desafíos de futuro, ofrecer otros tipos de apoyo y definir canales a través de los cuales pueden seguir manteniendo relación.

3.7 Ejecución del plan de transferencia

Es importante que la unidad de Gestión Humana sea la responsable de coordinar con otras unidades los elementos de infraestructura y organización que se requieran para el desarrollo de las actividades del plan. El jefe de la o las personas que realicen la transferencia, será responsable de asegurar la disponibilidad de estas para la transmisión del conocimiento.

Para que **MENTORES Y APRENDICES** puedan fluir con efectividad en los procesos de transferencia de conocimiento, es necesario el apoyo y acompañamiento del área de Gestión Humana de la organización realizando varias actividades:

- Definir y divulgar el proceso de transferencia de conocimiento basado en Mentorías.
- Identificar potenciales Mentores en colaboración con los líderes de las diferentes áreas de la organización.
- Convocar a potenciales Mentores, entre los funcionarios próximos a su jubilación.



- Capacitar a los Mentores en metodologías de aprendizaje que utilizarán en su rol.
- Acompañamiento a los Mentores para la planificación del aprendizaje que ellos facilitarán desde su rol.
- Facilitar recursos organizacionales para el plan de desarrollo que acuerden el Mentor y el Aprendiz en el marco de las políticas institucionales.
- Realizar un seguimiento, evaluación y mejora de los procesos de transferencia de conocimiento realizados.

3.8 Entrevistas de salida

Resulta conveniente que, antes de firmar la renuncia, la unidad de Gestión Humana conjuntamente con la jefatura de la unidad correspondiente, realice una entrevista a la persona que se jubila, a los efectos de rescatar una sincera opinión y valiosas sugerencias sobre el proceso realizado. Por otra parte, también es importante, realizar la evaluación a través de indicadores de la gestión del programa, pudiendo localizar posibles puntos de mejora.

Se considera importante que luego de la acción de la entrevista de salida, se tomen acciones para medir y comparar la información definiendo indicadores que ayuden a la gestión.



3.9 Actividades de reconocimiento a las personas que se jubilan

Las unidades de Gestión Humana podrán realizar actividades de reconocimiento al esfuerzo y dedicación de las personas que se jubilan.

Con esta actividad, la organización muestra la importancia que tienen sus funcionarios/as y su trayectoria, generando así, la percepción favorable en el resto del funcionariado y propiciando la lealtad y el compromiso con el organismo.

Ejemplos:

- Aprovechar los recursos disponibles en la organización (Intranet, mail u otro medio) para dar a conocer el retiro del compañero o compañera, siempre y cuando la persona dé su consentimiento.
- Reconocimientos (entrega de placas, medallas, regalos, etc.).
- Ceremonias o fiestas de despedida.
- Mensajes de compañeros/as.



4. EVALUACIÓN DEL PROCESO

Luego de acompañar todo el proceso, es conveniente que la unidad de Gestión Humana realice la evaluación del proceso. De esta manera podrá conocer cuáles son sus puntos débiles y sus fortalezas y podrá verificar el cumplimiento de los objetivos planteados. Para ello será necesaria la planificación de encuestas y/o entrevistas que permitan obtener insumos para la mejora de las siguientes ediciones. En el Anexo se incluye una encuesta tipo como ejemplo.

INDICADORES

Un indicador es una característica específica, observable y medible orientada a mostrar el logro del proceso planteado. El indicador debe estar enfocado y ser claro y específico.

Ejemplos de indicadores

Seguidamente, se mencionan algunos indicadores que pueden ser utilizados para cuantificar los resultados del programa, tomando como referencia el año lectivo para hacer un seguimiento anual.



INDICADOR DE PARTICIPACIÓN AL PROGRAMA



Cantidad de personas que asistieron al programa

X 100%

Total de personas con la edad para jubilarse.



Propósito

Conocer el porcentaje de personas con edad para jubilarse que participaron del programa.



Fundamentación

El indicador muestra la participación en el programa y da indicios sobre la eficacia de la implementación de estrategias de apertura y promoción de la participación de las personas puede generar disposición y demanda.

INDICADOR DE PARTICIPACIÓN DE LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO



Total de personas en edad de jubilarse que completaron el programa de gestión del conocimiento

X 100%

Cantidad de personas con la edad para jubilarse.



Propósito

Conocer la participación y adhesión al programa de gestión de conocimiento por parte de las personas en edad de jubilarse.



Fundamentación

Implementar estrategias de participación de las personas de forma de generar un reservorio del conocimiento para la organización.

INDICADOR DE SATISFACCIÓN DE

PARTICIPACIÓN EN CHARLAS/TALLER



Total de personas satisfechas con charlas/talleres

X 100%

Cantidad de personas que participaron en talleres.



Propósito

Conocer el porcentaje de personas satisfechas con los talleres.



Fundamentación

Conocer el nivel de satisfacción con los talleres para mejorar los aspectos más débiles y construir sobre las fortalezas.

INDICADOR DE SATISFACCIÓN DE LA

TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO



Total de personas satisfechas con el proceso de gestión del conocimiento.

X 100%

Cantidad de personas que participaron.



Propósito

Conocer el porcentaje de personas satisfechas con el proceso de gestión del conocimiento.



Fundamentación

Evaluar la satisfacción con el programa de gestión del conocimiento.

REFERENCIAS

- **Aguirre K., Maverino G., Cárdenas G. (2019).** Gestión del egreso por jubilación en la Oficina Nacional del Servicio Civil. Trabajo final de la Tecnicatura en Gestión Pública.
- **Bermejo García, L. (2010).** Envejecimiento Activo y Actividades Socioeducativas con Personas. Madrid: Panamericana.
- **Chiavenato, I. (2000).** Administración de Recursos Humanos. Quinta Ed. México: Mc Graw Hill.
- **Chiavenato, I. (2002).** Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill.
- **Chiavenato, I. (2009).** Gestión del talento humano. México, Mc Graw Hill.
- **Kotter, J. (2000).** Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- **OEA. (2015).** Convención Interamericana Sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores.



- **Oficina Nacional del Servicio Civil. (2018).** Estructura etaria de la Administración Central y proyecciones de retiro. Uruguay: Observatorio de Gestión Humana.
- **Robbins, S.; Judge T. (2009).** Comportamiento organizacional. México: Pearson, Educación.
- **Sirlin, C. (2007).** La jubilación como situación de cambio. BPS. Recuperado de: <https://www.bps.gub.uy/bps/file/1671/1/la-jubilacion-como-situacion-de-cambio.-c.--sirlin.pdf>
- **Wright, B. (1998).** Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. OIT.



ANEXO

Ejemplo de Encuesta

Estimado/a participante:

Habiendo participado del proceso de preparación para la jubilación, le solicitamos completar la siguiente encuesta.

1. En pocas palabras, ¿podría contarnos cuál fue su motivación para participar del proceso? *

2. En su opinión, ¿este proceso colmó sus expectativas? *

Sí

No

3. Teniendo en cuenta la pregunta anterior, ¿cuáles son las razones de su respuesta? *

4. ¿Las actividades propuestas en las charlas/talleres le permitieron un tiempo de reflexión sobre la nueva etapa? *

Sí

No

¿Por qué?

5. ¿Cuál fue el principal aprendizaje en este proceso? *

6. El tiempo empleado le pareció *

- Escaso
- Suficiente
- Excesivo

7. Si gusta, aquí puede dejarnos otros comentarios o sugerencias a efectos de mejorar el ciclo de charlas/talleres

8. ¿Le pareció beneficioso el proceso de transmisión de conocimientos? *

- Sí
- No

¿Por qué? *

9. ¿Cree que se cumplieron los objetivos propuestos en el plan de transmisión de conocimientos? *

- Sí
- No

¿Por qué? *

10. Si gusta, aquí puede dejarnos otros comentarios o sugerencias sobre el plan de transmisión de conocimientos

Muchas gracias por su colaboración.



