

Situación de los trabajadores de 45 y más años en la Administración Pública Nacional, ¿un problema o una oportunidad? (Una mirada acotada en áreas de algunos organismos).

Victor Gustavo Impollino.

Cita:

Victor Gustavo Impollino (2013). *Situación de los trabajadores de 45 y más años en la Administración Pública Nacional, ¿un problema o una oportunidad? (Una mirada acotada en áreas de algunos organismos)*. X Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-038/384>

**LA SITUACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE 45 AÑOS Y MÁS EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL:
¿UN PROBLEMA O UNA OPORTUNIDAD¹?**

(Una mirada acotada focalizada en áreas de algunos organismos)

Abril 2013

Lic. Víctor G. Impollino

¹ Los nombres de los organismos públicos nacionales han sido preservados, considerando la observación utilizada, aplicando un estudio de casos. Para respetar la confidencialidad de la información proporcionada por los entrevistados, sus nombres fueron modificados.

“Una vida más larga proporciona a los seres humanos la oportunidad de examinar retrospectivamente sus vidas, corregir algunos de sus errores, acercarse más a la verdad y lograr una comprensión diferente del sentido y el valor de sus acciones. Quizá sea ésta la mayor contribución de las personas de edad a la comunidad humana”².

1. Introducción:

Uno de los retos de la sociedad contemporánea refiere al aumento de la expectativa de vida, lo cual supone un incremento de los niveles de envejecimiento de la población, como lo revelan en Argentina los relevamientos censales, desde 1950 en adelante, y también las encuestas de hogares. El comportamiento del mercado de trabajo de los trabajadores de 45 y más años presenta ciertas particularidades en su construcción y permite avanzar hacia el siguiente concepto: “Se trata de una nueva categoría con una dimensión y formación histórica específica, inexistente en el orden la sociedad fordista de pleno empleo, que aparece como una figura entre el trabajador adulto y el jubilado³” considerando que este grupo de población presenta más dificultades de inserción e intermitencias en la continuidad de la relación laboral. Además, no afecta de la misma manera a los más capacitados porque ellos disponen de mejores posibilidades de inserción laboral; también hay matices diferenciales: por sexo y categoría ocupacional, entre otros aspectos. En este sentido, resultará necesario definir conceptualmente el término de mercado laboral envejecido⁴: “es aquel, cuando la proporción de trabajadores de 45 años y más superan supera el 27% del total de los ocupados⁵” (Documento final, 1ª Asamblea Mundial de envejecimiento Viena, 1982.) Además, los datos demográficos procedentes de las proyecciones de población evidencian un aumento del envejecimiento en Argentina, con presencia de mayor longevidad de las mujeres, y esto puede observarse claramente en datos censales desde 1970 hasta 2010.

1.1 Planteamiento del problema:

Se pretendió establecer una aproximación respecto de la situación actual de los trabajadores mayores en general, en el ámbito de las organizaciones públicas, con el fin de comprobar supuestos relacionados con prejuicios hacia ellos, y también acercarse a conocer ciertas dinámicas relacionadas con los procesos de transmisión de saberes y/o conocimientos, entre agentes de la administración pública. Palmore (1990), *había expresado respecto del término "ageism"⁶* en tanto que refiere a prejuicios y discriminaciones aplicados a todo grupo de edad, en cuanto que serían portadores de características negativas (ausentismo, lentitud en el aprendizaje, incapacidad de incorporar nuevas tecnologías, etc.) con pocas excepciones a la regla y se supone que tanto los trabajadores mayores como los jóvenes internalizan esta imagen negativa de la vejez. (María Julieta Oddone).

Se pretendió establecer una aproximación respecto de la situación actual de los trabajadores mayores en general, en el ámbito de las organizaciones públicas, con el fin de comprobar supuestos relacionados con **prejuicios** hacia ellos, y también acercarse a conocer someramente ciertas dinámicas relacionadas con los procesos de **transmisión de saberes y/o conocimientos**, entre agentes de la administración pública. Igualmente, Delgoulet, Illanvoye y Volkoff (2005). *En los cuales, estos autores expresan, con datos aplicados a Francia, que el rendimiento laboral no necesariamente cae con la edad y que depende mucho de las condiciones de trabajo: algunas favorecen a los trabajadores jóvenes y perjudican a los mayores, por lo que el rendimiento de éstos podría mejorar cambiando aquéllas.*

² Plan de acción internacional de Viena sobre Envejecimiento. Asamblea mundial sobre el envejecimiento del 26 julio al 6 de agosto de 1982 –punto N° 24 - Viena, Austria. Punto 24. Página 11.

³ Suso Araico, Anabel. “La relación con el empleo de los trabajadores mayores”. Facultad de Sociología de la Universidad Complutense de Madrid. Cuaderno de Relaciones Laborales 2006, 24 núm. 2. Pág. 133.

⁴ Documento OIT para Asamblea Mundial Envejecimiento Viena (1982).

⁵ Las últimas EPH's muestran un incremento de dicha estructura que ha superado el 33%. Chernobilsky-Oddone. Transmisión de Conocimientos entre Generaciones en el Mundo del Trabajo. ASET. Buenos Aires, 2011. Pág. 6

⁶ Oddone, María Julieta- Chernobilsky, Lidia. Representaciones sociales de los estudiantes de la carrera de relaciones del trabajo de la UBA, con respecto de los trabajadores de mayor edad. Página 2.

1.2 Dimensiones del problema:

1.2.1 Relacionado con la gestión de conocimientos y la transferencia de saberes:

Una de las premisas planteadas refiere a la posibilidad de explorar si los conocimientos se transfieren entre los trabajadores de manera de capitalizar saberes, destrezas y habilidades surgidas de experiencias adquiridas en el ejercicio de las tareas y desde de diversas formas de capacitación formal e informal obtenidas durante la trayectoria de un agente en la administración pública. En este sentido, antes de proseguir resulta necesario referirse a unos conceptos, por ejemplo: “conocimiento tácito”, el mismo es creado aquí u ahora, en un contexto específico-práctico...” ¿Qué se entendería entonces por conocimiento tácito⁷?; en este caso sería aquel que se sitúa en el interior de un individuo (agente trabajador del Estado) y se ha ido acumulando a través de la ejecución de su labor y al que se fueron agregando otros niveles de formación, sin dejar de lado otro aspecto: la experiencia. Asimismo, la circulación del conocimiento de alguna manera y la interiorización del mismo se vincula con el *aprendizaje organizacional*⁸.

Considerando la naturaleza y misión de la organización, resulta relevante la optimización del conocimiento como recurso estratégico, lo cual permitiría obtener una ventaja de posicionamiento⁹.

1.2.2 Supuestas visiones de las organizaciones para con los trabajadores mayores: Desde el planteo conceptual abordado por la psicología organizacional (Edgar Schein), el autor refiere a “supuestas presencia de postulados velados o evidentes”, que podrían proporcionar algún sustento a decisiones y/o actitudes de empresas u organizaciones laborales hacia los trabajadores mayores. “...En efecto, suele opinarse que estos tienen: *disminución en la cantidad y/o calidad del rendimiento, de la resistencia física y en la rapidez en la ejecución, dificultades de adaptación y aprendizaje y mayor riesgo de accidentes y enfermedades. Si bien esto puede ser tenido en cuenta para trabajos penosos como el trabajo en cadena, no es generalizable para todos los trabajadores de mayor edad, ni para todas las situaciones ocupacionales...*” (M.J.Oddone. Los trabajadores de mayor edad, empleo y desprendimiento laboral”. Ceil-PIETTE 1994).

1.2.3 Relacionado con las condiciones laborales: En la Primer Asamblea Mundial sobre Envejecimiento realizada en Viena en 1982 se planteaban estos aspectos, por ejemplo: “Los trabajadores de edad, como todos los demás, deberán gozar de condiciones y medio ambiente satisfactorios...Las condiciones y el ambiente de trabajo así como los horarios y la organización de las tareas, deberán tener en cuenta las características de los trabajadores de edad¹⁰”

Además la OMS define la Calidad de Vida como “la **percepción del individuo** de su propia vida en el contexto de la cultura y el sistema de valores en los cuales vive en relación con sus objetivos, expectativas, patrones y preocupaciones”, conformando uno de los aspectos que intentarán indagarse en esta investigación.

1.2.4 Relacionadas con la salud en el ámbito laboral: “Un trabajo saludable es aquel en que la presión sobre el empleado se corresponde con sus capacidades y recursos, el grado de control que ejerce sobre la actividad y el apoyo que recibe de las personas que son importantes para él. (...”En un entorno saludable no es únicamente aquel en que hay ausencia de circunstancias perjudiciales, sino abundancia de factores que promuevan la salud OMS, 1986)”. Este plantea la necesidad de recabar información sobre salud ocupacional, entendiendo que los marcos legales vigentes incluyen esta temática¹¹ y de los cuales no siempre se dispone de información actualizada.

1.2.5 Relacionado con los aspectos intergeneracionales: Otro aspecto importante, alude a la promoción y cooperación de las relaciones entre las personas mayores y los jóvenes, pues el intercambio de recursos y aprendizaje entre las generaciones conlleva beneficios individuales y sociales para ambos (Definición internacional UNESCO, Dortmund. Abril/99). Un aspecto que no

⁷ Nonaka-Takeuchi, México, 1999. La organización creadora de conocimiento. Oxford University Express, “El elemento técnico del conocimiento tácito contiene know-how, oficios y habilidades derivadas de las prácticas laborales”. Pág. 5.

⁸ Nonaka-Takeuchi, México, 1999. Ob. citada. Pág.7.

⁹ “¿Cómo lograr que los trabajadores compartan el conocimiento? García, Pintos Escuder, Caballero Fernández. Documento de trabajo Universidad de Vigo. España. 2008

¹⁰ Plan de Acción Internacional sobre Envejecimiento. Naciones Unidas. Viena 1982, Recomendación nº 38, pág. 34.

¹¹ CYMAT, Comisión de condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT Se encuentra regulada en el Artículo 117, Capítulo II, Título VIII del Convenio Colectivo de Trabajo General para la APN, homologado por el Decreto N° 214/2006.

debe soslayarse se refiere al intercambio de experiencias con el propósito de emplear las destrezas específicas de cada generación y además alude a que: *“la educación intergeneracional tiene como objetivo contrarrestar el estereotipo negativo existente acerca del envejecimiento, y tiene en cuenta el nivel de competencia de los mayores y su importancia en la educación de los jóvenes¹²”*.

1.2.6 Relacionadas con percepciones de los agentes sobre el clima laboral: Un buen clima laboral conforma un marco “natural” para el desarrollo de relaciones interpersonales armónicas y del diálogo al interior de las organizaciones¹³. Paralelamente, en las organizaciones hay procesos, en los cuales conviven diferentes visiones, mitos, situaciones disímiles (Modalidades de contratación diferentes), los cuales podrían influenciar positiva o negativamente los contextos laborales¹⁴. Otro aspecto, refiere a cómo los grupos visualizan el “conflicto generacional”, y también tratar de conocer como la población más joven, observa a la población a los trabajadores mayores. Edgar Schein, en la “Cultura Empresarial y el Liderazgo”, plantea que “la visión de la cultura de una empresa (organismo) permite explicar desde otro nivel, las causas del funcionamiento o no funcionamiento de las cosas¹⁵”, en cuanto que está por debajo del clima, en un nivel más profundo, y sería algo así como un producto aprendido de la experiencia grupal, en cuanto poseedor de una historia significativa.

1.3 JUSTIFICACIÓN:

Las organizaciones laborales cuando llevan adelante la planificación de los recursos humanos analizan y deliberan las informaciones disponibles del personal próximo a jubilarse y de esa manera van elaborando acciones relacionadas con este grupo, de acuerdo a las distintas necesidades organizacionales. Sin embargo, surge una inquietud respecto de la situación de aquellos trabajadores a los que les falta 10 o 15 años aproximadamente para jubilarse, en un proceso de transición en el cual se podrían seguir aprovechando sus potencialidades en los organismos. Asimismo, en la APN Central actualmente hay más receptividad en estas cuestiones, desde intervenciones profesionalizadas e integradas y de aportes que surgen de publicaciones del personal cercano a jubilarse¹⁶. Edgar Schein¹⁷, se abocó básicamente al estudio e investigación del manejo y desarrollo de la carrera en las organizaciones. Dicho autor describió distintas etapas que recorre el trabajador, y en ellas alude a situaciones y comportamientos estructurados, estableciendo diferenciaciones desde una visión un tanto “eficientista y estamental”, evidenciando que a determinada edad ya mucho más no se puede hacer, en tanto que el crecimiento laboral se va deteniendo, y más si no se han alcanzado determinadas posiciones.

El avance de la edad promedio en las dotaciones de la planta permanentes en las organizaciones públicas conduce inevitablemente a la reducción del período activo de los agentes, y por lo tanto será necesaria la creación de estrategias que posibiliten transferencias de conocimientos a las generaciones más jóvenes, las cuales deberían planificarse con antelación al menos de 5 a 6 años. En este sentido cabe mencionar una expresión que refleja este proceso: “...el progresivo y rápido envejecimiento de la población del SINAPA¹⁸ (49,9 años de edad media), implicará que el 12,5% de empleados sea jubilable, por el marco legal de la

¹² Franz Kolland, ADD LIFE, ToolKit Europeo p. Desarrollo dl Aprendizaje Intergeneracional en Educación Superior.2008.

¹³ Organización Mundial de la Salud. “La organización del trabajo y el stress” “La cultura institucional también afecta a la forma en que se reconocen y resuelven los problemas”. Serie Protección de salud de los trabajadores N° 3. 2004. Universidad de Nottingham. Reino Unido. Pág. 23

¹⁴ Omar Auton. Estado Argentino, transformación de las relaciones laborales; “el personal contratado como regulador de conflictos”. CCT 1999/2000.

¹⁵ Schein, Edgar. Schein, Edgar, La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janes editores. España 1988. Pág. 306.

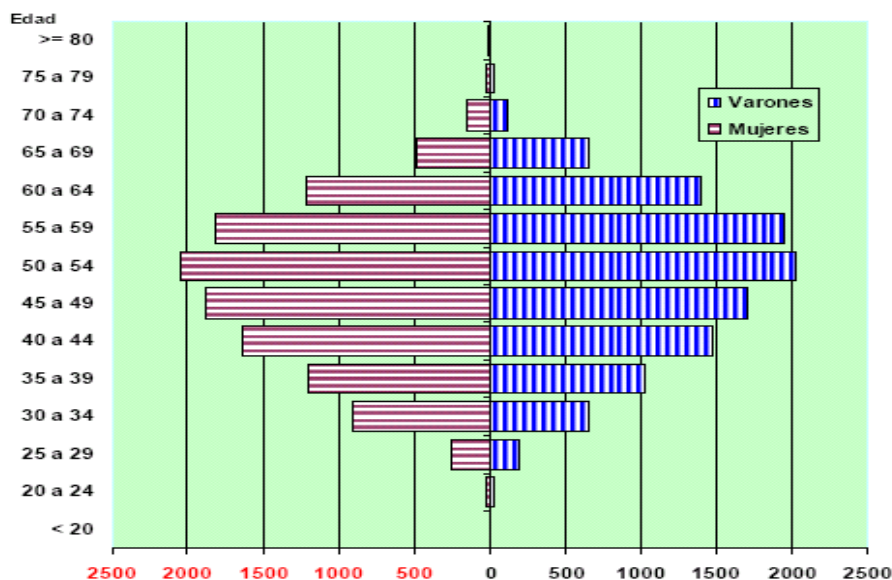
¹⁶ Documento Población Jubilable y dotaciones de reemplazo (2007/2008) del personal científico-técnico, Oficina Nacional Empleo Público, Oddone, María Julieta. La Jubilación del funcionario Público. Regímenes, deficiencias y proyección (1988) y el programa “Nuevos desafíos del Ministerio de Trabajo Nación (2009) en adelante, etc.

¹⁷ Edgar Schein psicólogo organizacional con experiencia de labor docente en la escuela de negocios (Sloan School of Management), en la obra Dinámica de Carrera Empresarial (1982), capítulo 3, Pág. 34 a 54.

¹⁸ Oddone, María Julieta. “La Jubilación del funcionario público”, según fuentes utilizadas del año 1983, se encontró que el 42,3% de los agentes superan los 45 años. INAP. Pág. 47.

edad. Uno de cada tres empleados será jubilable en cinco años más. **Un 68,8% posee más de 45 años y un 6,9% más de 65 años.**

Gráfico Nº 1: Pirámide de población personal SINAPA-31/12/2005



Fuente: Oficina Nacional Empleo Público. Sub-secretaría Gestión Pública. 31/12/2005

Por lo tanto, considerando el porcentaje de trabajadores de **45 y más años** (planta permanente, ex régimen SINAPA) en el ámbito público, **llega al 71,8%**, según datos ONEP (2005). Se presentan indicadores, de una publicación de la Oficina Nacional de Empleo Público del año 2005, con datos de agentes de la planta permanente:

Indicadores del boletín estadístico (O.N.E.P. 2005), de agentes de planta permanente

- o Edad promedio 49,9 años. Las mujeres 49 años y los hombres 51 años.
- o De 45 y más años el 71,8%
- o El 12,5% es potencialmente jubilable
- o El 4,9% de funcionarios con nivel universitario tienen menos de 35 años.
- o De los profesionales el 69,7% tiene 45 o más años.

Fuente: Oficina Nacional de Empleo Público (2005)

1.4 FINALIDAD DEL TRABAJO: La suba de las edades promedio de los agentes de las plantas permanentes¹⁹, ha llevado a plantearse cuestiones sobre las características de grupo de trabajadores²⁰, como así también conocer el grado de conformidad, respecto de la tarea desarrollada. De todas maneras, se procedió a indagar la situación de un grupo de trabajadores de 45 años y más de la administración pública nacional, en tanto presentan ciertas particularidades propias, que los distinguen del resto de los trabajadores mayores (Aparente estabilidad laboral dentro de los marcos legales vigentes).

Por lo tanto, una de las finalidades del trabajo reside en atender ciertos aspectos relacionados con la transmisión de conocimientos en las organizaciones laborales públicas, procurando hallar algunas líneas de reflexión, con el propósito de contribuir a un debate y/o esclarecimiento de estos temas y simultáneamente brinde aportes para una mayor concientización. Y también procurar averiguar bajo qué condiciones se llevan a cabo los procesos de transmisiones de conocimientos y si puede detectarse presencia del supuesto denominado "vejismo".

2. OBJETIVO GENERAL: Conocer la situación de los trabajadores mayores (45 años y más) que revistan en algunas áreas de la Administración Pública Nacional, con el fin de analizar

¹⁹ Según lo muestran informes estadísticos de la Oficina Nacional de Empleo Público disponibles en www.sgp.gov.ar

²⁰ Los trabajadores mayores según 1º Asamblea Mundial de Envejecimiento de Viena 1982, donde se define este concepto respecto de la proporción de trabajadores de 45 y más años. (2007/2008)

instancias de aprovechamiento relacionadas con la transmisión de conocimientos y aquellos procesos que favorecen o entorpecen el logro de este objetivo.

2.1 Objetivos específicos:

Conocer si hay aprovechamiento de potencialidades o subestimación de las mismas por algún prejuicio relacionado con el “viejismo”.

Conocer el grado de satisfacción con el desarrollo de la tarea que desempeñan.

Establecer grado de apertura y cooperación con compañeros de trabajo más jóvenes

Recuperar información relacionada con su estado de salud, y su auto-percepción.

2.2 Resultados esperados:

· Esbozar recomendaciones que propicien un buen proceso transicional de los trabajadores mayores, hacia una nueva etapa de vida que resultará entre 15 a 20 años

· Obtener un diagnóstico de los trabajadores de 45 años y sobre la transferencia de conocimientos relacionado con intercambios hacia otras generaciones, que pudiesen brindar orientaciones a las políticas de recursos humanos de la Administración Pública Nacional.

· Conocer el grado de integración de los trabajadores mayores.

· Conocer el grado de satisfacción de los trabajadores mayores respecto de su bienestar relacionado con su salud bio-psicosocial.

A continuación se mencionan estas preguntas, para el desarrollo del trabajo:

✓ *¿Existen instancias de aprovechamiento de los agentes de 45 años (planta permanente) y más en áreas de algunos organismos de la administración pública en general, de los conocimientos de los conocimientos y experiencias adquiridas en el transcurso de la trayectoria laboral?*

✓ *¿Se detectan instancias institucionales de transmisión de conocimientos de los agentes de 45 y más hacia otros trabajadores de los conocimientos y experiencias adquiridas durante la trayectoria laboral?*

✓ *¿Hay indicios que demuestran la presencia de discriminación relacionada con el viejismo?*

✓ *HIPOTESIS: A menor presencia de instrumentos institucionales (formales) de traspaso de conocimiento, mayor será la falta de aprovechamiento de las potencialidades de los agentes cercanos a jubilarse.*

3. MARCO TEÓRICO: La perspectiva de análisis refiere a supuestos o creencias existentes al interior de organizaciones laborales asociadas a dificultades de integración y crecimiento de las personas mayores en las organizaciones públicas. Para ello se mencionan autores que tratan las cuestiones asociadas al “viejismo”, y otras concomitantes. Según L. Salvarezza²¹, la vejez es un tema que lleva a conflictos, no solamente para la persona que lo experimenta, sino también para otras, que sin serlo, diariamente lo viven desde los distintos roles que desempeñan en la sociedad. Además, otros autores, por ejemplo Cummings y Henry (1961), fueron los primeros en aludir a la denominada **teoría del desapego**, mencionada en “*Growing Old: The process of disengagement*”²². Desde esta teoría los inconvenientes relacionados con la situación laboral de los trabajadores mayores guardan relación con los cambios en las técnicas y métodos, como así también con la competencia que supuestamente se produce con los trabajadores más jóvenes. De alguna manera, la teoría del desarrollo organizacional de Schein (1988), se basa en la teoría del descompromiso/desapego²³, aludiendo a que el trabajador de más edad tendría dificultades para incorporar la cultura organizacional, es decir le costaría más esfuerzo para adaptarse a la misma y probablemente no lo consiga siquiera. Sin embargo, un estudio como el de Carp (1966), reveló que las personas mayores en un medio favorable prefieren la actividad y las

²¹ Salvarezza, Leopoldo. “Psicogeriatría. Teoría y Clínica”. Editorial Paidós. 2ª Edición. México 2002. Página 19 y ss.

²² Al traducirlo se refiere a la palabra desapego (preferido por Salvarezza), u otras acepciones: “desarraigo, desvinculación o desenganche”, que tal vez impliquen algunas variaciones pequeñas de interpretación.

²³ En entrevista con un informante clave, experto en temas de recursos humanos, aludió al retraimiento en general de los trabajadores mayores, como algo que puede ocurrir por declinación de su carrera o pérdida de posiciones laborales.

relaciones sociales que sujetarse a situaciones de desapego. Maddox²⁴ (1973), se opone a esta postura desde la “**teoría de la actividad/apego**” al plantear que las personas mayores puedan permanecer activos todo el tiempo que sea posible.

“El término viejismo define el conjunto de prejuicios, estereotipos y discriminaciones que se aplican a los viejos simplemente en función de su edad”, como define Salvarezza en consonancia con lo expresado por Buttler (1995): “El viejismo, es el prejuicio de un grupo contra otro y se aplica principalmente el prejuicio de la gente joven hacia la gente vieja”, donde está latente el miedo a envejecer y de tomar distancia de un retrato posible hacia el futuro.

La perspectiva de Edgar Schein refiere a un enfoque del desarrollo relacionado con la carrera empresarial, y sus mentores provienen, por lo general, del mismo medio sociocultural, Estados Unidos de Norteamérica. Se han nutrido de las miradas ideológicas de una sociedad individualista y fuertemente competitiva²⁵, en la cual tiende a naturalizarse el hecho de adjudicarles a los trabajadores mayores ciertas limitaciones para realizar nuevos aprendizajes, e incorporarse efectivamente a la “cultura de la empresa”, basado en que las personas atraviesan inexorablemente etapas de expectativas e inserción relacionadas directamente con su edad cronológica (Donde a mayor edad, menos posibilidades), y desde esta visión eficientista se revela una adhesión a la teoría del desapego.

La Administración Pública Nacional, en sus dotaciones de Planta Permanente correspondientes a los marcos regulatorios SINAPA y actualmente SINEP, evidencian significativa presencia de personal dentro del período denominado mediana edad, por ejemplo al año 2005, la población de 45 a 64 años representó el 61,9%, según información de la Oficina Nacional de Empleo Público.) Según datos de un informe referido a la planta permanente SINEP (2009), se ha identificado el crecimiento de la franja etaria de 55 a 59 años como la de mayor presencia en ambos sexos, como así también en las subsiguientes franjas etarias de 60-64 años y también los de 65-69 años, revelando a presencia de grupos de edad en condiciones de jubilarse..

3.1 Visiones o perspectivas relacionadas con los trabajadores mayores en las organizaciones: Cuando se hizo referencia al “viejismo”, término creado por R. Butler, científico norteamericano (1968), a través del cual se refiere a un conjunto de actitudes negativas detectadas en la sociedad respecto de los viejos, que podrían implicar situaciones de rechazo, marginalización, desagrado, negación, agresión; conformando una serie de actitudes que podrían estar asociadas entre sí.

En la descripción de la naturaleza del problema se aluden a representaciones sociales de la vejez procedentes, las cuales pueden proceder discursos, también presentes en los medios de comunicación, la cultura, la sociedad, las cuales en algunas circunstancias generarían efectos tendientes a homogeneizar y a etiquetar a las personas mayores (aplicable también a los trabajadores mayores), respecto de “son de tal o cual manera, o ya no pueden hacer tantas cosas como hacían antes”, las cuales podrían afectar algunas posibilidades de inclusión laboral, y cierto nivel de crecimiento en las organizaciones en caso de no desempeñar altos cargos directivos o de alta capacitación científico-técnica²⁶.

3.2 Desde la sociología y de la psicología, puntos de vista sobre la edad: Desde la psicología de la tercera edad y la edad mediana: Las terapias focalizadas hacia las personas de 45/50 y más años comenzaron a incubarse en los comienzos de los 70, con el aporte de Mario Strejilevich, médico neurólogo que introdujo en la psicogeriatría a Leopoldo Salvarezza, quién posiblemente llegó a ser el más alto exponente de la disciplina en Argentina. Cabe mencionar, que dicho proceso fue interrumpido durante el gobierno militar (De 1976 hasta 1982). En 1987 se creó una cátedra optativa en la Facultad de Psicología en la Universidad de Buenos Aires, dedicada al estudio de las personas mayores y gradualmente estas cuestiones dejaron de ser un esfuerzo aislado, y pasaron a conformar un área clínica específica.

²⁴ Carp y Maddox, citados en ob. Citada Leopoldo Salvarezza tienen más coincidencias con los postulados en la Organización Internacional del Trabajo (OIT), recomendación 162 párr. 3 a 10.

²⁵ Eduardo Fidanza, “La Jaula de Hierro 100 años después” sobre Max Weber y “La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo”. 2º Congreso Nacional de Sociología, Buenos Aires, Octubre 2004. Pág. 854.

²⁶ INADI. “Prácticas no discriminatorias en relación con adultas y adultos mayores”. Participación de Cátedra Tercera Edad. Facultad de Psicología UBA. Ricardo Iacub-Miriam Petrángolo. Junio, 2012. Buenos Aires. Pág. 27

➤ *Supuesta rigidez del aparato psíquico de las personas de 45 y más años*²⁷: Los mismos aluden a comportamientos cristalizados, y ausencia de niveles de apertura de los actores. Esta visión, empalmaría con enunciados y supuestos cercanos a cierta falta de flexibilidad o resistencia a aprender nuevas tareas de las personas de estas edades, como si auténticamente tuviesen dificultades o resistencias en determinados aspectos cognitivos. Por otra parte las visiones que transmiten los medios de comunicación social, publicidades y las miradas de grupos sociales pueden influir en la generación de distorsiones valorativas relacionadas con las percepciones de las personas mayores (Laura Bosque, Los Mayores en los medios. Flacso 2000)

➤ *Redefinición del narcisismo las personas a partir de los 45 años*: Conforman uno de los aspectos desarrollados por Leopoldo Salvarezza, dicho punto de vista alude cómo los sujetos procesan las historias vitales o desde qué lugar encarar el presente y el futuro, respecto de una resignificación de este periodo, en este caso como agentes públicos denominados “trabajadores mayores”. Es decir, la cuestión sería superar “situaciones o posiciones rígidas ancladas en modalidades del narcisismo en esta etapa de la vida”, y las mismas podrían frenar impulsos creativos dificultando el hallazgo de salidas superadoras.

➤ *Comentarios generales sobre la edad mediana*: Este punto, incluye aspectos del anterior, esta vez planteados, desde la mirada de *H. Moody* y *C. Jung*: Carl Gustav Jung, citado tanto por Harry Moody y también por Hidalgo González²⁸ expresó en uno de sus textos lo siguiente: “El atardecer de la vida tiene tanto significado como la mañana; sólo que su significado y sus propósitos son diferentes” Es decir, los seres humanos tienen propósitos, y buscan significado y fines, los cuales proporcionan sentido a la vida.

➤ *Desde las Ciencias Sociales y desde una perspectiva sociológica*: Berenice Neugarten, citada por Harry Moody²⁹, menciona que la edad cronológica en sí misma no conlleva un conjunto de significados establecidos e incluso sostiene que hay un consenso cada vez menor acerca de los valores o metas apropiadas para cada etapa de la vida. De todas maneras, surgen interrogantes, sobre si se presentan apatías con el trabajo hacia el final de las etapas laborales, en cuanto si estas suceden por cansancio o por retraimientos, relacionados con la falta de significado

➤ *Finalmente en Argentina en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires*, comenzó en 1985 la cátedra de “Envejecimiento y Sociedad” y luego en la carrera de Relaciones del Trabajo, sobre la “Edad en el Empleo”, donde se abordan de manera específica algunas estas problemáticas relacionadas con los trabajadores de edad en los ámbitos académicos.

3.3 Enfoques desde la Psicología Organizacional (E. Schein y G. Morgan)³⁰: Edgar Schein, autor americano de temas de psicología organizacional, conocido en programas de formación de la especialidad del área de recursos humanos planteó en el libro la “Dinámica de la carrera empresarial”, (Citado anteriormente) una serie de etapas relacionadas a la edad del trabajador, en la cual dicho autor advirtió sobre limitaciones al crecimiento y desarrollo en las organizaciones laborales para los trabajadores mayores. Las etapas establecidas por Schein serían: de los 16 a 25 años, de los 25 a 35 años, de los 35 a 45 años, y otras subsiguientes que refieren a evoluciones tardías de la carrera laboral con relación a la proximidad del retiro como salida de la última. En otro texto posterior del mismo Schein, denominado “La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica”, desarrolló una visión más integradora, y más interdisciplinar/trans-disciplinar, respecto la obra anteriormente citada³¹, es decir en este otro texto, enfatiza el rol de la cultura de la empresa/organización como un ámbito de creencias y supuestos que caracterizan, de alguna manera, a los miembros de la misma.

²⁷ Salvarezza, Leopoldo (Fallecido en Mayo 2012): Entrevista Revista “El Sigma”. 17/9/2007, por Emilia Cueto.

²⁸ Hidalgo González, Jorge G. “La Crisis de la Media Vida; una contribucion conceptual”, profesor del Departamento de Sociología y de la Maestría en Gerontología de la Universidad de Costa Rica.

²⁹ Moody, Harry S. Volúmen 15, Parte 2. “Envejecimiento, significado y la asignación de Recursos”. California: Pine Forge Press, Junio 1995. Material Posgrado FLACSO “La Temática Gerontológica en Argentina. Buenos Aires. 2001

³⁰ MORGAN, G. (1990): Imágenes de la organización. Cap. 7. “Examinando la Caverna de Platon” Rama, Madrid. Pág 188-219.

³¹ Edgar Schein, en prologo “La cultura empresarial y el Liderazgo” al mencionar los renovados efectos de la cultura y la multidimensionalidad de los fenómenos en un sistema complejo, como lo son las organizaciones. Ob. Citada.

Garret Morgan³², otro experto en temas de análisis organizacional describió distintas tipologías o modelos, conformando una propuesta de imágenes interesantes para conocer mejor las fuerzas dinámicas que confluyen en las organizaciones. Estas modalidades son propicias para facilitar el análisis organizacional, desde distintas, los cuales no se dan generalmente en estado puro, pues la realidad presenta casi siempre combinaciones y uno de los ejemplos que describe refiere a “la imagen del poder”, con su capacidad de influir sobre las organizaciones.

También Morgan aludió a conceptos de Jung, quién acuñó el concepto de la sombra de la psicología individual, aplicándolo a las organizaciones, señalando la importancia de descubrir grupos o personas que componen “la sombra reprimida que actúa como depósito de personas que se han perdido o infravalorado...” ayudando a las organizaciones para que sean mejores.

3.4 Aspectos relacionados con la Administración Pública en general: “Según el Boletín Estadístico del SINAPA del año 2.005, elaborado por la Oficina Nacional de Empleo Público, se detecta un progresivo envejecimiento de la población del SINAPA: 49,9 años de edad media, 68,8% con más de 45 años y 6,9% con más de 65 años; lo que proyecta un 12,5% de empleados jubilables de acuerdo sólo con el requisito legal de la edad a la fecha. Si a ello se le suma el 14,5% que se jubilaría en los siguientes cinco años a esa publicación, uno de cada tres empleados estuvo en condiciones de jubilarse hacia el pasado año 2.010”.

Es decir, según el informe ONEP 2005, varios organismos presentaron dotaciones envejecidas, con lo cual dicha situación marcó una tendencia hacia el futuro, y lo mismo puede comprobarse con una evidencia clara de una suba de la población jubilable conformada por la tracción de la franja etaria de 50-59 años y de los agentes que cumplieron las edades para hacerlo, a partir del cumplimiento del marco legal vigente para varones y mujeres.

Por lo tanto, según información de la Oficina Nacional de Empleo Público correspondientes a los agentes planta permanente SINAPA 2005, y SINEP 2009, han evidenciado el crecimiento de la franja etaria de 55 a 59 años como la más numerosa para ambos sexos, como así también sucede con las subsiguientes franjas etarias de 60-64 años y en la de 65-69 años, pues presenta las mayores proporciones de población jubilable. (ONEP, personal contratado 2009).

4. ALGUNOS COMENTARIOS METODOLÓGICOS: Esta investigación, se realizó bajo la modalidad de estudio de casos con un diseño exploratorio-descriptivo en el cual se indagó a trabajadores mayores básicamente en dos áreas de organismos seleccionados de la Administración Pública Nacional. El estudio se llevo a cabo en dos etapas: la primera de ellas relacionada con la realización de entrevistas a informantes claves y la segunda, conformada por la aplicación de cuestionarios a grupos de trabajadores. En la 1ª etapa, se efectuaron entrevistas a informantes claves, de la Administración Pública Nacional (APN), donde se utilizaron una guía de preguntas semi-estructuradas, con el fin de visualizar la pertinencia de ciertos enfoques y de supuestos relacionados con las personas de 45 años y más. Para seleccionar a los informantes claves se aplicó la “técnica de la bola de nieve”, la cual posibilitó el acercamiento a un grupo de actores cuyo fin posibilitar un acercamiento con el objeto de estudio, y que sirva como medio para contextualizar las actividades cotidianas de los trabajadores mayores en las organizaciones públicas facilitando la preparación de las entrevistas y posibilite la inclusión de preguntas abiertas-cerradas que conformaron el “corpus” de la investigación. Estas entrevistas se hicieron entre Noviembre 2008 y Marzo 2009. La 2ª etapa del trabajo, correspondió a la aplicación de cuestionarios, a dos grupos de trabajadores, conformado por los varones y mujeres mayores de 45 años y más y otro integrado por varones y mujeres menores de 44 años. Respecto de los organismos correspondieron a áreas ministeriales diferentes de la administración central aptos para los propósitos de la investigación, con atributos homogéneos, que permitió tratar las respuestas de los entrevistados en “bloque”. Se consideraron informes generados por la ONEP, para el personal planta permanente, extrayéndose atributos, para la tarea de seleccionar los organismos/dependencias. La alternativa metodológica utilizada fue la determinación de una cantidad de casos a entrevistar,

³² Garret Morgan, “Las imágenes de la organización”, reconoce diversas imágenes: “como mecanismo”, “como organismo”, “como cerebro”, “como sistemas políticos”, “como cárceles psíquicas”, etc. Obra citada

mediante la aplicación de la técnica de "bola de nieve", a partir de una cuota. La aplicación de las entrevistas semi-estructuradas a agentes seleccionados fueron entre Abril/Agosto 2009. Se utilizó una estrategia de inducción analítica teniendo en cuenta la edad y el sexo de los entrevistados:

Cuadro N° 1: Entrevistas a funcionarios de la APN por funciones desarrolladas, según sexo:

ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS DE A.P.N.	Condic. Contrata	SEXO		CASOS
		Varón	Mujer	
Directores de Recursos Humanos Organismos APN	Pta.pte	2	1	3
Director área Administrativa/Servicios	Pta.pte	1		1
Director área científico-técnica	Pta.pte	1	1	2
Técnicos áreas de promoción social-salud.				
Responsable área técnica-administrativa	Pta.pte	1	1	2
Asesor/a área Técnica	Pta.pte	1		1
Analista/responsable en presupuesto	Pta.pte	1		1
Analista organizacional Administración Pública	Art. 9		1	1
TOTAL		8	4	12

NOTA: Elaboración propia en base a entrevistas a informantes Noviembre 2008 y Marzo 2009

Cuadro N° 2 Agentes APN por sexo, según edad de entrevistados:

Sexo	Hasta 44	45 y más	TOTAL
Varón	7	9	16
Por Fila	43,75	56,25	100,00
Por Columna	53,85	52,94	53,33
Mujer	6	8	14
Por Fila	42,86	57,14	100,00
Por Columna	46,15	47,06	46,67
Total	13	17	30
Por Fila	43,33	56,67	100,00
Por Columna	100,00	100,00	100,00

NOTA: Elaboración propia en base a la población participante entre los meses de Abril y Agosto 2009

5. "Situación de los Trabajadores Mayores en la Administración Pública Nacional"

5.1 Aspectos generales cuantitativos del relevamiento: La muestra seleccionada presentó una significativa proporción de agentes pertenecientes a la planta permanente de 45 años y más con el 82,3% y en el caso de los agentes de hasta 44 años prevaleció la contratación de la ley marco, artículo 9 con el 69,2%. Situación descrita en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3: Población Total entrevistados por condición de contratación, según grupos edad.

Condic. Contratac.		Edad		Total
		h..44 años	45 y + años	
Pta. Permanente		1	14	15
	% Fila	6,67	93,33	100,00
	% Columna	7,69	82,35	50,00
Pta. Transitoria		1	0	1
	% Fila	100,00	0,00	100,00
	% Columna	7,69	0,00	3,33
Ley Marco art. 9		9	3	12
	% Fila	75,00	25,00	100,00
	% Columna	69,23	17,65	40,00
Contrato de terceros		2	0	2
	% Fila	100,00	0,00	100,00
	% Columna	15,38	0,00	6,67
Total		13	17	30
	% Fila	43,33	56,67	100,00
	% Columna	100,00	100,00	100,00

En el caso de los varones de 45 años y más (cuadro N° 3a) hubo una significativa presencia de agentes de la planta permanente con el 89% de los casos. El 86% de los varones de hasta 44 años se encontraron contratados bajo la ley marco de empleo público, artículo 9:

Cuadro N° 3a: Población varones entrevistados por condición de contratación, s/ grupos edad.

Condic. Contratac.		Edad		Total
		h..44 años	45 y + años	
Pta. Permanente		0	8	8
	% Fila	0,00	100,00	100,00
	% Columna	0,00	88,89	50,00
Pta. Transitoria		1	0	1
	% Fila	100,00	0,00	100,00
	% Columna	14,29	0,00	6,25
Ley Marco art. 9		6	1	7
	% Fila	85,71	14,29	100,00
	% Columna	85,71	11,11	43,75
Total		7	9	16
	% Fila	43,75	56,25	100,00
	% Columna	100,00	100,00	100,00

En el caso de las mujeres de 45 años (cuadro N° 3b) y más la contratación bajo la modalidad de la planta permanente llegó al 75% y en el caso de las menores de 45 años, el 50% de las mismas se encontraban incorporadas bajo el artículo 9 (resolución 48). En el caso de contratos con de terceros, en este caso se detectaron el 33,3% en el grupo de las mujeres hasta 44 años.

Cuadro N° 3b: Población mujeres entrevistadas por condición de contratación, s/ grupos edad.

Condic. Contratac.		Edad		Total
		h..44 años	45 y + años	
Pta. Permanente		1	6	7
	% Fila	14,29	85,71	100,00
	% Columna	16,67	75,00	50,00
Ley Marco art. 9		3	2	5
	% Fila	60,00	40,00	100,00
	% Columna	50,00	25,00	35,71
Contrato de terceros		2	0	2
	% Fila	100,00	0,00	100,00
	% Columna	33,33	0,00	14,29
Total		6	8	14
	% Fila	42,86	57,14	100,00
	% Columna	100,00	100,00	100,00

Respecto del nivel educativo alcanzado del total de los entrevistados (Cuadro N° 4), surgió que el 39,1% finalizaron estudios universitarios y el 13,5% lo hicieron con los estudios correspondientes a posgrado/maestría y doctorado.

Cuadro N° 4: Máximo nivel educativo alcanzado población total entrevistados, según finalización.

Nivel Educativo Alcanzado		FINALIZO		TOTAL
		SI	NO	
1 Primario		2	0	2
	% Fila	100,00	0,00	100,00
	% Columna	8,70	0,00	6,67
2 Secundario		7	0	7
	% Fila	100,00	0,00	100,00
	% Columna	30,43	0,00	23,33
3 Terciario		2	0	2
	% Fila	100,00	0,00	100,00
	% Columna	8,70	0,00	6,67
4 Universitario		9	6	15
	% Fila	60,00	40,00	100,00
	% Columna	39,13	85,71	50,00
5 Maestría/posgrado		1	1	2
	% Fila	50,00	50,00	100,00
	% Columna	4,35	14,29	6,67
6 Doctorado		2	0	2
	% Fila	100,00	0,00	100,00
	% Columna	8,70	0,00	6,67
TOTAL		23	7	30
	% Fila	76,67	23,33	100,00
	% Columna	100,00	100,00	100,00

El siguiente cuadro N° 5, reveló un dato con cierto peso, los agentes de 45 años y más, del total de entrevistados, con una antigüedad de 26 a 35 años, representaron el 52,9%.

Cuadro N° 5: Población TOTAL entrevistados por antigüedad en APN, según grupos de edad.

Antigüedad APN		Edad		Total
		h..44 años	45 y + años	
1 a 5 años		7	2	9
	% Fila	77,78	22,22	100,00
	% Columna	53,85	11,76	30,00
6 a 15 años		4	1	5
	% Fila	80,00	20,00	100,00
	% Columna	30,77	5,88	16,67
16 a 25 años		1	3	4
	% Fila	25,00	75,00	100,00
	% Columna	7,69	17,65	13,33
26 a 35 años		1	9	10
	% Fila	10,00	90,00	100,00
	% Columna	7,69	52,94	33,33
más 35 años		0	2	2
	% Fila	0,00	100,00	100,00
	% Columna	0,00	11,76	6,67
Total		13	17	30
	% Fila	43,33	56,67	100,00
	% Columna	100,00	100,00	100,00

También se confirmó un dato relevante, los agentes de 45 años y más, del grupo de los varones con una antigüedad de 26 a 35 años, representaron el 55,6%.

Cuadro N° 5a: VARONES entrevistados por antigüedad en APN, según grupos de edad.

Antigüedad APN		Edad		Total
		h..44 años	45 y + años	
1 a 5 años		5	1	6
	% Fila	83,33	16,67	100,00
6 a 15 años	% Columna	71,43	11,11	37,50
		1	1	2
16 a 25 años	% Fila	50,00	50,00	100,00
	% Columna	14,29	11,11	12,50
16 a 25 años	Recuento	0	2	2
	% Fila	0,00	100,00	100,00
26 a 35 años	% Columna	0,00	22,22	12,50
		1	5	6
26 a 35 años	% Fila	16,67	83,33	100,00
	% Columna	14,29	55,56	37,50
Total		7	9	16
	% Fila	43,75	56,25	100,00
	% Columna	100,00	100,00	100,00

Luego, en el siguiente cuadro N° 10b, se registró un dato significativo, las agentes de 45 años y más con antigüedad de 26 a 35 años, concentraron el 50% de los casos:

Cuadro N° 5b: MUJERES entrevistadas por antigüedad en APN, según grupos de edad.

Antigüedad APN		Edad		Total
		h..44 años	45 y + años	
1 a 5 años		2	1	3
	% Fila	66,67	33,33	100,00
6 a 15 años	% Columna	33,33	12,50	21,43
		3	0	3
6 a 15 años	% Fila	100,00	0,00	100,00
	% Columna	50,00	0,00	21,43
16 a 25 años	% Fila	50,00	50,00	100,00
	% Columna	16,67	12,50	14,29
26 a 35 años		0	4	4
	% Fila	0,00	100,00	100,00
26 a 35 años	% Columna	0,00	50,00	28,57
		0	2	2
más 35 años	% Fila	0,00	100,00	100,00
	% Columna	0,00	25,00	14,29
Total		6	8	14
	% Fila	42,86	57,14	100,00
	% Columna	100,00	100,00	100,00

La composición de los grupos de 45 y más años fue integrada en su mayoría por agentes de la planta permanente en un 82,3% y en el caso de los agentes de hasta 44 años llegaron al 69% y correspondieron a la modalidad de contratación resolución 48, artículo 9 (Cuadro N° 3).

5.2. Aspectos cualitativos surgidos del relevamiento:

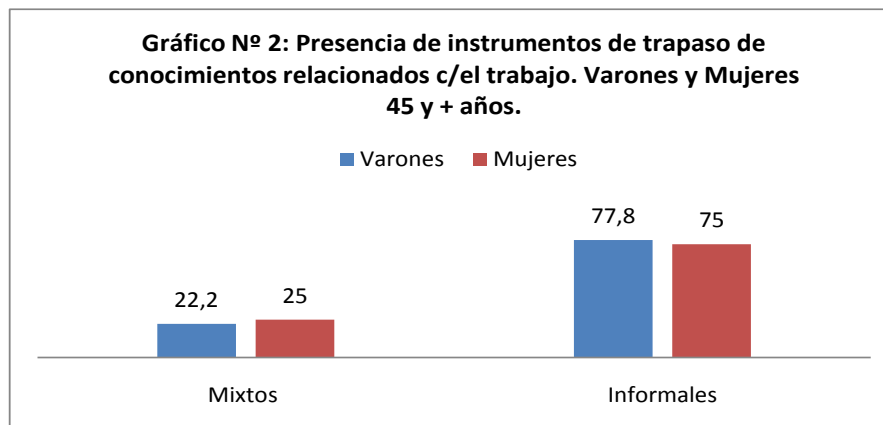
A continuación se presentan una serie puntos de abordaje cualitativo, surgidas de las respuestas y expresiones formuladas por los trabajadores entrevistados durante la realización de las entrevistas entre los meses de Abril y Agosto 2009. Se realizaron dentro de los ámbitos laborales de los trabajadores, en lugares especialmente acondicionados para que puedan responder con la tranquilidad y libertad necesaria las diferentes preguntas efectuadas. Se ordenaron por temáticas afines, y se presentan de la siguiente manera, para una mejor visualización de las respuestas:

5.2/a Presencia de instrumentos institucionales de traspaso de conocimientos relacionados con el trabajo:

➤ **INTERROGANTE:** ¿Se detectan instancias institucionales de transmisión de conocimientos de los agentes de 45 y más hacia otros trabajadores (más jóvenes) de los conocimientos y experiencias adquiridas durante la trayectoria laboral?

Los trabajadores respondieron que existe una tendencia de transferencias de conocimientos de modalidad informal, casi sin la presencia de dispositivos sistematizados. Es así que, los varones

de 45 y más años, registraron más disposición hacia la transmisión de conocimientos informales con el 77,8%, lo hicieron de manera mixta el 22,2%. En cuanto a las mujeres de 45 y más años, el 75% manifestaron realizarlo informalmente y el 25 % con una modalidad mixta.



Los entrevistados lo explican de la siguiente manera:

- ✓ *“Tendencia a transmitir de modo informal y no contar todo... Es problema endémico”. Luis, 64 años. Setiembre 2009.*
- ✓ *“Cuando imparten una tarea nueva suelen dejar a gente grande en banda, como que la dejan de lado”. Alba 56 años, Agosto 2009.*

Esta modalidad de transmisión informal refiere a los procesos de transferencia de conocimientos asociados a las tareas y en las cuales los actores que desempeñan la misma explicitan y explican este proceso coloquialmente en un *“cabeza a cabeza”*. Es decir, se estaría produciendo básicamente una transferencia de conocimientos informales, *donde actores entrenados, capacitados y con “know-how” transmiten características de las tareas, saberes y especificidades vinculadas*. Esta modalidad de transferencia³³, tendría un representativo nivel de extensión según, pudo observarse en el presente estudio de casos. Se incluyen algunas expresiones de trabajadores:

- ✓ *“Debo reconocer cuando un trabajador mayor preparado capacita, no hay nadie como las personas grandes cuando te enseñan”. Fernando 28 años, Agosto 2009.*
- ✓ *“Se conectan con personas de más experiencia y se aprende. En los cambios quiebran y cambian los paradigmas”. Héctor, 54 años, Setiembre 2009.*
- ✓ *“Depende como se metabolice el conflicto. Si el veterano tiene ese lugar, puede ser tutor o transferir conocimientos, hay que ver como lo procesa la juventud”. Patricio, Agosto 2009. 62 años.*

“La dependencia del conocimiento tácito hace rígida a las organizaciones, pudiendo quedar cautivas respecto de ciertos perfiles o potencialidades de su personal³⁴”. Los procesos de transmisión de conocimientos guardan relación con los sistemas de organización del trabajo en los cuales diversos factores influyen en estas cuestiones, por ejemplo: estilos de liderazgos, distintos tipos de alineamientos dentro de una organización/área/sector, historias laborales, entre otros más.

Por lo tanto, las tendencias de los procesos de transferencias identificados han sido básicamente no formalizados y revelarían la necesidad de propiciar instancias complementarias de capacitación al interior de los grupos, en los cuales los trabajadores mayores capacitados y con experiencia, puedan desarrollar eventualmente roles de tutores o mentores, cuando el tipo de trabajo y las necesidades estratégicas en juego en la organización lo ameriten.

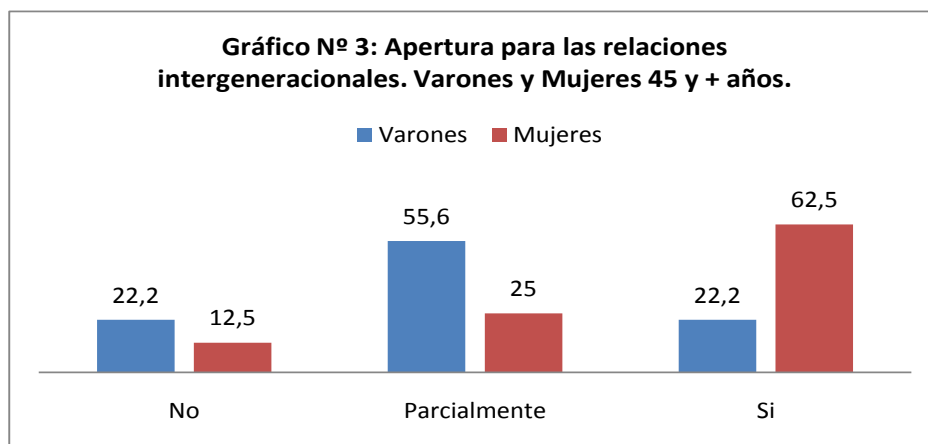
5.2/b Apertura de los trabajadores hacia las relaciones intergeneracionales:

Se procuró establecer cómo se desarrollaron los intercambios entre las generaciones, tanto desde el punto de vista de los varones y mujeres de 45 y más años y también con los varones y

³³ Este tipo de transmisión de conocimientos informal es mencionado en la publicación “Población jubilable y dotaciones de reemplazo del personal científico-técnico”. Obra Citada. Págs. 67 y Pág. 79

³⁴ El conocimiento Interior. Carlos Alberto Capella. Página 15. 2006

mujeres hasta 44 años. Pudo observarse que los varones de 45 y más años, presentaron respuestas divergentes y ambiguas, algunos con poco nivel de apertura (55,6%) y otros en cambio se manifestaron en forma negativa (22,2%). Los varones hasta 44 años, más disposición y apertura.



Es decir, este gráfico revelaría:

- ✓ **Actitud negativa:** Los varones de 45 y más años se expresaron de manera negativa en un 22,2% y las mujeres de 45 y más se manifestaron en el mismo sentido en un 12,5%,
- ✓ **Actitud positiva:** Las mujeres de ambos grupos etarios demostraron mayor disposición en esta línea, en especial las de 45 y más años (62,5%).

Es decir, las mujeres de 45 y más años mostraron mejor disposición hacia las relaciones intergeneracionales, según surge del gráfico N° 5. En cambio, algunos agentes varones de 45 y más años expresaron comportamientos de reticencia hacia los jóvenes y en menor escala lo han manifestado las mujeres del mismo grupo etario.

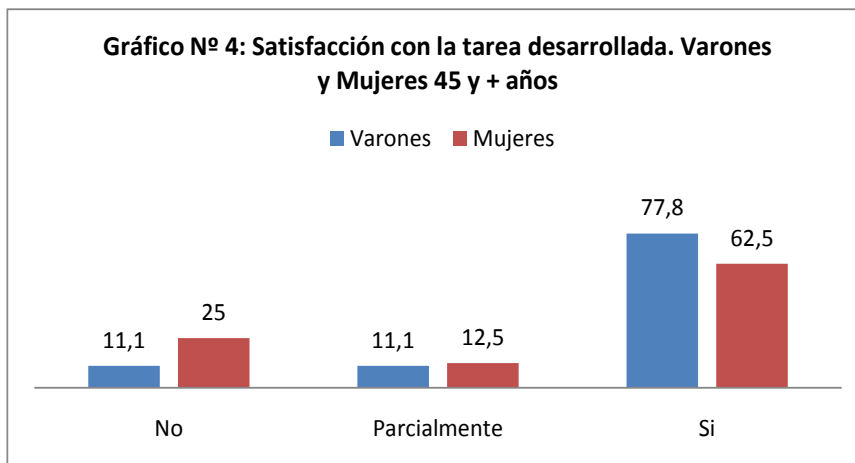
Van algunos ejemplos de respuestas recibidas:

- ✓ “El conflicto generacional está presente”, Patricio 59 años, Agosto 2009.
- ✓ “En la época de las comunicaciones, estamos incomunicados, ironías de la posmodernidad”, según relató Alda, 54 año, Agosto 2009.
- ✓ “Lamentablemente, suelo ver en mi área, que los grupos de edades no son abiertos con otros grupos, veo que no ayuda a la integración y me apena”, Melisa 35 años, Mayo 2009.

En este sentido, la Primer Asamblea de Naciones Unidas aludiendo a los temas de vejez (Viena 1982), planteó lo siguiente: “Un importante objetivo del desarrollo social y económico es el logro de una sociedad integrada desde el punto de vista de la edad, en la que se haya eliminado la discriminación y la segregación por motivos de edad y se aliente la solidaridad y el apoyo mutuo entre las generaciones”; Sin embargo, esto plantea la necesidad de propiciar iniciativas innovadoras que alientan la integración de los trabajadores mayores en los ámbitos laborales. Como así lo expresaron los objetivos de la 2ª Asamblea Mundial de Envejecimiento, que expresó: “Reconocemos la necesidad de fortalecer la solidaridad entre las generaciones y las asociaciones intergeneracionales, teniendo presentes las necesidades particulares de los más mayores y los más jóvenes y de alentar las relaciones solidarias entre generaciones”.

5.2/c Grado de satisfacción con la tarea que desarrollan: En este punto hace referencia al grado de conformidad o beneplácito relacionada con la tarea desempeñada los agentes entrevistados, varones y mujeres, en la administración pública central nacional. Los trabajadores mayores de 45 años, varones y mujeres, y los agentes de menos de 45 años, revelaron buenos niveles de satisfacción con la tarea. Si bien, las mujeres de 45 años y más, lo manifestaron en menor proporción. (Gráfico n° 4) Los varones de 45 años y más valoraron ciertos niveles de comodidad, relacionado con el desempeño de la tarea. También hicieron mención, a un aspecto no menos importante sobre el significado saber “ser feliz”, en el trabajo. En el caso de las

mujeres de 45 años y más, el 25% expresó algún nivel de insatisfacción con la tarea desarrollada.

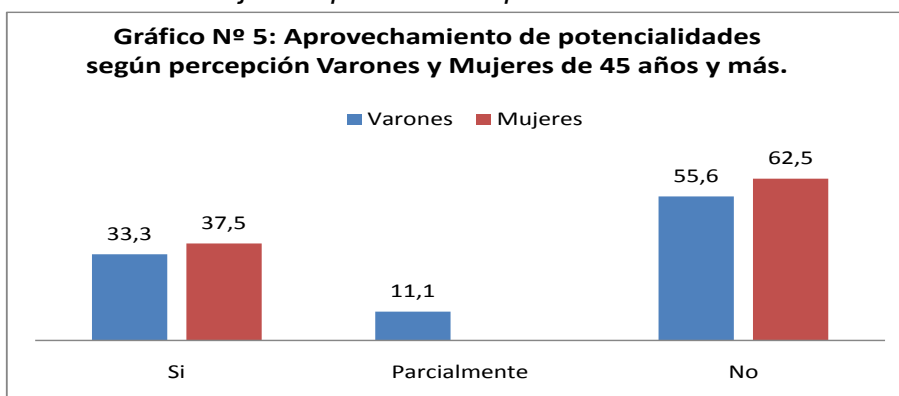


Las mujeres de hasta 44 años revelaron los más altos niveles de conformidad con la tarea desarrollada (83,3%). Además, ellas han mencionado la importancia que adjudican a la comodidad relacionada con el gusto hacia el trabajo, también que haya cierta perspectiva de desarrollo, y la posibilidad de actualizarse. Las mujeres de hasta 44 años reconocieron el valor de desarrollo y que a la vez que puedan sentirse aprovechadas y no dejadas de lado. También hicieron alusión a la comodidad de los horarios. La Organización Mundial de la Salud (OMS), define calidad de vida como “la percepción del individuo de su propia vida en el contexto de la cultura y en el sistema de valores en los cuales vive en relación con sus objetivos, expectativas, patrones y preocupaciones”.

5.2/d Aprovechamiento de saberes y experiencias relacionados con en el ejercicio de su trabajo: En este punto, la estrategia de indagación aludió al propósito de conocer modalidades de capitalización de saberes y experiencias de los agentes entrevistados en las organizaciones públicas seleccionadas. Esta pregunta resultó de interés, en cuanto que conformó uno de los interrogantes a considerar en el presente trabajo: *¿Existen instancias de aprovechamiento de los agentes de 45 años (pta. permanente) y más en un organismo de la administración pública en general, de los conocimientos/experiencias adquiridas en el transcurso de la trayectoria laboral?*

Las respuestas indicaron que algo más de la mitad de los varones de 45 años y más expresaron (55,6%) que no son aprovechadas sus potencialidades. Los varones de hasta 44 años dijeron que no eran aprovechadas sus potencialidades en un 42,9%. En el siguiente gráfico N° 5, el 62,5% de las mujeres de 45 años y más dijeron que no estaban aprovechadas y en el caso de las mujeres de hasta 44 años, el 50% expresó falta de consideración de sus posibilidades. En resumen, el trabajo mostró esta tendencia:

✓ **Bajo aprovechamiento de potencialidades:** *El 55,6% de los varones de 45 años y más expresaron que no se aprovecharon sus potencialidades relacionadas con el trabajo. El 62,5% de las mujeres de 45 años adujeron que no son aprovechadas.*



Las voces de los actores expresaron:

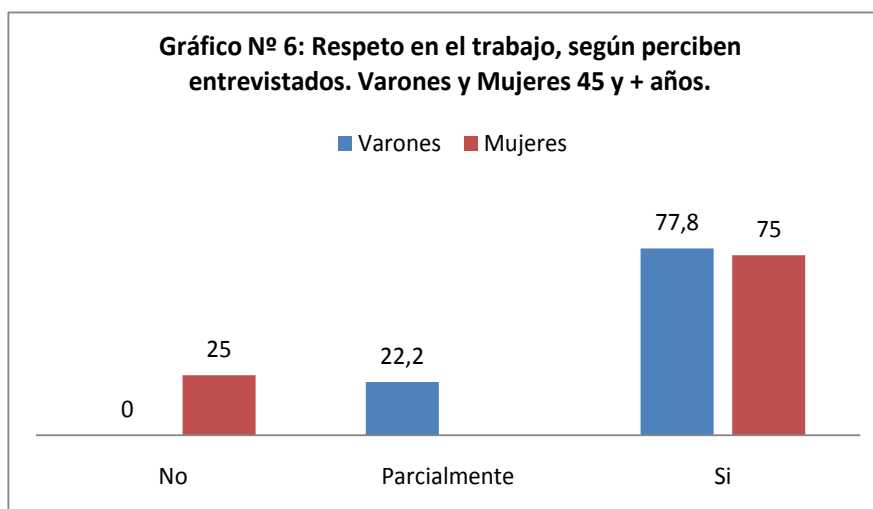
- ✓ "No lo hay, no hay aprovechamiento, hay subutilización. Hay brechas culturales y, lo ves con el saludo, es decir cuando no está". Lidia 48 años, Agosto 2009.
- ✓ "No existe para nada. Estás, solo se ha nucleado con gente que no puede transmitir conocimientos". Pablo 62 años, Setiembre 2009.
- ✓ "En parte sí, y en parte no, pues no hay medios para superarse y el desarrollo técnico se suele interrumpir y no nos aprovechan bien". Beatriz 66 años. Abril 2009.

Los datos recabados estarían revelando que los trabajadores consultados expresaron, algunas reservas en cuanto a un pleno aprovechamiento de sus posibilidades. Según las respuestas recibidas los motivos de esta situación podrían originarse en las siguientes circunstancias, o en combinaciones de ellas:

- Estilos de liderazgo que no propiciarían el desarrollo de los trabajadores mayores: Esto evidenciaría algo así como un desaliento implícito hacia la participación de los trabajadores mayores, como si se les bajaran las posibilidades "anticipándoles el momento de la jubilación".
- Autoconciencia de los trabajadores sobre escasas perspectivas de crecimiento laboral: Ante esta situación, algunos la asumirían con resignación, no sin altivez. Otras personas con pesar han manifestado desinterés o descompromiso en la última etapa.
- La organización del trabajo aparece transversalmente en los dos puntos señalados, y esta perspectiva, (Señalada anteriormente) guarda relación con la salud de los trabajadores, de acuerdo a lo expresado por M. Gollac (Francia) y H. Nieto y Julio Neffa (Argentina). Por ello M. Julieta Oddone y L. Chernobilsky³⁵ plantearon en una investigación la importancia de la solidaridad y la integración, como medio para: "...mejorar el rendimiento, disminuir los accidentes de trabajo, y las enfermedades por stress laboral e incrementar la autoestima de los trabajadores como así también, la conciencia del valor de cada generación".

Por lo tanto, resultará recomendable establecer acciones que apunten a: "Promover entre los empleadores actitudes favorables a la capacidad productiva de los trabajadores de edad, de manera que puedan seguir empleados, y promover la conciencia de su valor en el mercado laboral, incluida la conciencia de sus propias posibilidades³⁶", y de una manera gradual naturalicen redes de apoyo y de involucramiento de todos los trabajadores de 45 y más años.

5.2/e Respeto en el trabajo, según percepciones de los entrevistados: Este punto alude a las percepciones de los agentes vinculados con los niveles consideración y/o atención hacia los trabajadores mayores que los agentes entrevistados reconocieron, en los organismos seleccionados. Los resultados indican que los varones de 45 y más años percibieron un nivel de respeto levemente superior que los de hasta 44 años (77,8-71,4%). En la categoría "parcialmente" los varones de 45 y más años presentaron guarismos sutilmente superiores que los varones de hasta 44 años (22,2%-14,3%)



³⁵ Obra citada. María Julieta Oddone y Lilia Chernobilsky. "Transmisión de conocimientos entre generaciones en el mundo del trabajo. Conicet/Aset. Agosto 2010. Pág.1

³⁶ Naciones Unidas. Informe de la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento. Madrid, 8/12 abril 2002. Pág. 11

Los varones de 45 años y más expresaron cierto nivel de valoración hacia tareas de consulta o asesoría. No obstante, cuando se produjeron circunstancias desfavorables, como por ejemplo desplazamientos las condiciones de respeto llegaron a vulnerarse, como lo ha señalado este trabajador:

✓ *“Me despojaron del cargo y ni siquiera me dejaron escritorio y computadora”. “Pero, cuando mejoraron las condiciones vinculadas a mi puesto, se solucionó...”.- Luis 63 años. Setiembre 2009*

Los varones de hasta 44 años, no admitieron problemas en general. Hubo algunos comentarios sobre sus condiciones de contratación, generalmente diferentes a los de 45 y más años, en su mayoría de planta permanente.

✓ *“Debo admitir trato tenso entre la planta permanente y los contratados, por ciertas diferencias que s no logran asumirse, y no me parece bueno para ninguno de los dos grupos”. Fabián 39 años, Mayo 2009.*

En cuanto a las mujeres de hasta 44 años percibieron un mayor nivel de respeto que las de 45 años y más (83,3%-75,0%).

De los datos captados ha surgido lo siguiente:

Las mujeres de 45 años y más, predominantemente se han sentido reconocidas o valoradas, en situaciones de trato profesional o de reconocimiento de su experiencia. **Sin embargo, ellas admitieron en un 25%, situaciones de ausencia de respeto, por ejemplo:**

✓ *“Reconozco que no me siento tan valorada y ello hace que no te tengan en cuenta en general. Leonor”.48 años. Agosto 2009.*

✓ *“Hace 7 u 8 años que los más jóvenes nos faltan el respeto, los chicos no nos respetaban y eso trajo roces”.Hilda 56 años. Agosto 2009.*

Las mujeres de hasta 44 años admitieron respeto relacionado con la tarea que ejercen, “como el si el trabajo sale bien te valoran y respetan”.

✓ *“A veces sí y a veces no dependerá de la persona que te toque en los cargos jerárquicos”, Paula 23 años. Agosto 2009*

Se han realizado algunas interpretaciones, a partir de las respuestas proporcionadas por los entrevistados:

❖ Relacionados con la función ejercida en el trabajo: Refiere a la presencia de cierta vinculación con el cargo o función desempeñada. Se entrevistaron dos funcionarios, los cuales tuvieron cargos ejecutivos por concurso, y una vez que dejaron de ocuparlos, pasaron por situaciones de no respeto. Cuando la funcionalidad jerárquica, de uno de ellos se recuperó en otra dependencia gubernamental esta situación de inmediato se solucionó y volvió a recibir un buen trato y respeto. Se han detectado ausencia de respeto sobre la situación precaria de los contratados.

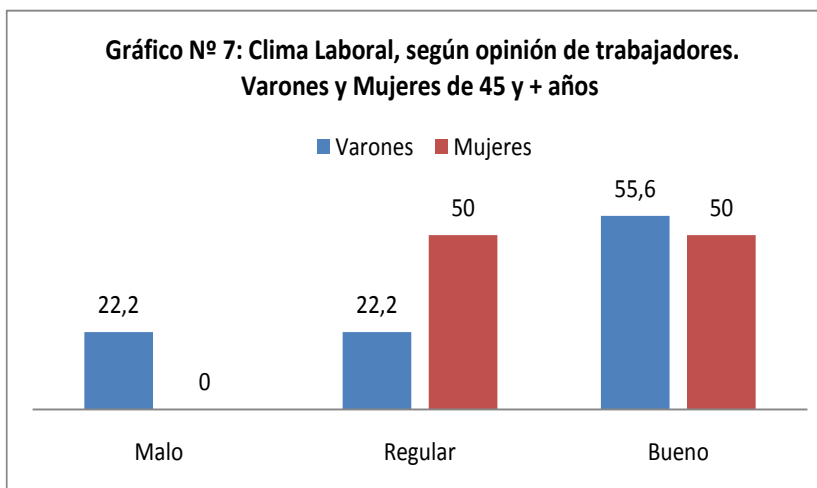
❖ Relacionados con aspectos humanos y sociales: Se han detectado connotaciones relacionadas con la edad. Hubo menciones puntuales relativas a falta de consideración social e inclusión hacia los más grandes, las cuales se hubieran aliviado, con estilos de conducción o coordinación de grupos más atentos hacia este tipo de dimensiones. Un aspecto que no debe perderse de vista, es que *“Todos los trabajadores aportan sus recursos, no siempre visibles, favoreciendo el beneficio mutuo”³⁷*.

❖ Implicancias asociadas al estilo de liderazgo: Esta cuestión de peso en las organizaciones, recibe habitualmente prioridad de parte de las autoridades superiores para alcanzar objetivos de eficacia y eficiencia en la gestión. Sin embargo, deberían abordarse análisis completos de los perfiles de liderazgo, en los cuales además de cubrir el logro de los objetivos organizacionales, incluyan destrezas, habilidades para alentar un clima laboral agradable dentro de los equipos de trabajo, facilitando adecuados niveles de motivación y compromiso de los agentes participantes para evitar y prevenir consecuencias innecesarias. *Sin embargo, habría una salvedad, el ejercicio de cargos con funciones de jefatura o dirección de los agentes de 45 años y más, en general, protegería, ante eventuales faltas de respeto, avasallamientos, o desatenciones, de parte de la organización o de otros agentes*³⁸.

³⁷ Transmisión de conocimientos entre generaciones en el mundo del trabajo. María Julieta Oddone y Lilia Chernobilsky. Asociación de Especialistas de Trabajo. ASET/Conicet. Buenos Aires, Agosto 2010. Pag. 1

³⁸ *Investigación sobre Pre-Jubilación trabajadores. Cátedra 3ª Edad. Facultad Psicología UBA. Iacub-M. Petrángolo, 2009*

5.2/f Visiones y opiniones relacionadas con el clima laboral: Se alude aquí cómo han visualizado los trabajadores entrevistados, el ambiente relacional del hábitat donde los agentes públicos entrevistados desarrollan sus tareas habituales. Los varones de hasta 44 años reconocieron, un clima laboral “bueno” con el 57,1%, y los varones de 45 y más años el 55,6%. En las entrevistas un grupo de varones de 45 años y más afirmaron que afectó el clima laboral la incorporación de gente más joven con niveles “más altos” y estos los llevó a estar descontentos. Los varones de 45 años y más admitieron que resultó “malo” y “regular”, en ambos casos con el 22,2%. En el gráfico siguiente pueden visualizarse estas situaciones:



Percepción positiva: Tuvo buenos resultados en general en ambos grupos estudiados. Los registros más altos los presentaron las mujeres de hasta 44 años con el 83,3%. Las mujeres de 45 años y más admitieron un clima laboral “bueno” y “regular” en ambos casos con el 50%. Las mujeres de hasta 44 años detectaron un buen clima laboral con el 83,3%.

Percepción negativa: La misma fue percibida por los varones de 45 años y más con el 22,2%. Con relación a este tema, los entrevistados relataron sus comentarios:

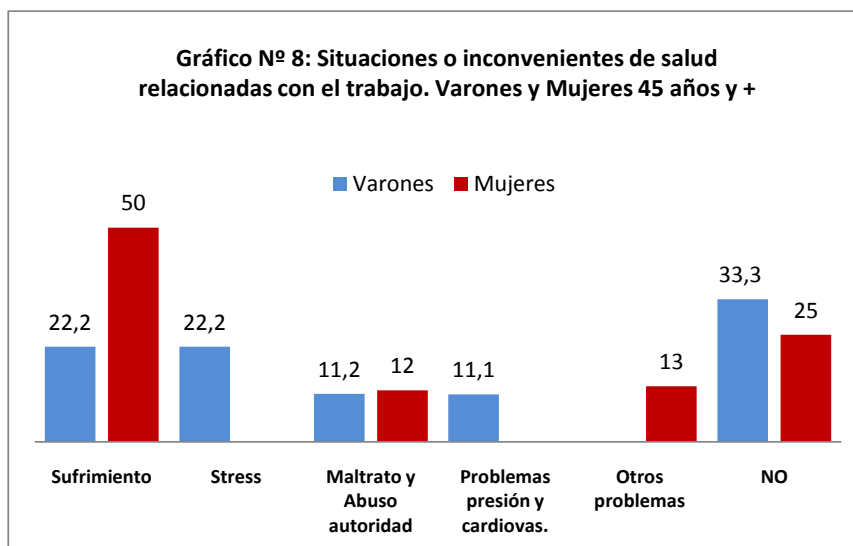
- ✓ “Los más grandes resultan más cerrados y son de planta permanente”. Gonzalo 33 años, Junio 2009.
- ✓ “Hay como tratos tensos en las dos modalidades de contratación, hay como dos grupos y eso no es bueno, en cuanto que hay ciertas diferencias que no logran asumirse”. Fabián 39 años. Junio 2009.
- ✓ “El trato no es bueno, y nos manejamos si estuviéramos en compartimentos estancos”. Pablo 64 años. Setiembre 2009.
- ✓ “Entre nosotros el problema se produce a raíz de las diferentes modalidades de contratación, entre jóvenes contratados y nosotros de planta permanente”. Hugo 54 años. Mayo-Junio 2009.

En síntesis, la convivencia simultánea de distintas modalidades de contratación fue mencionada en algunas oportunidades por los entrevistados, los cuales plantearon dificultades de relación, dependiendo del contexto laboral, aspecto, mencionado por Omar Autón³⁹, a errores de apreciación de algunos trabajadores de planta permanente de pretender recurrir al “personal contratado como regulador del conflicto”.

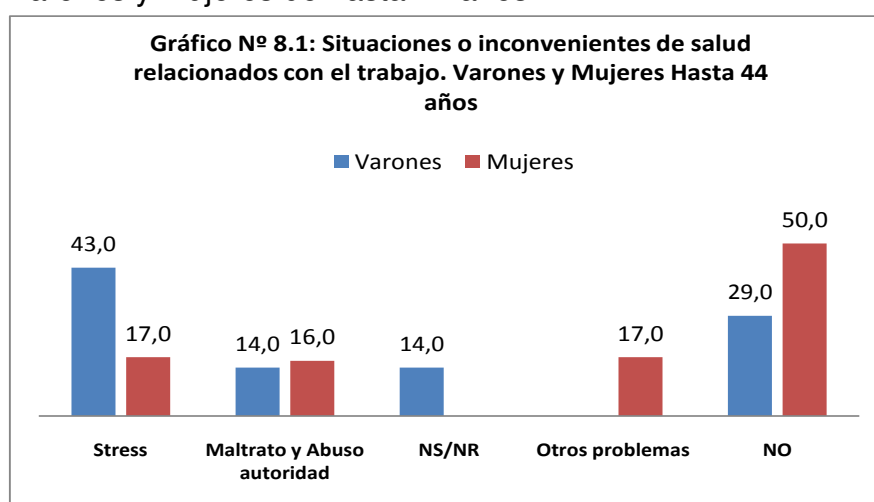
En el ejercicio de los estilos de liderazgo en las organizaciones públicas deberán incorporarse destrezas, y habilidades para propiciar un clima laboral agradable en los equipos de trabajo

5.2/g Algunos aspectos del trabajo relacionados con la salud: Se ha intentado rescatar información relacionada con percepciones de salud de los trabajadores entrevistados, en los sectores/áreas de los organismos públicos seleccionados: Hubo mayor presencia de problemas de salud en el grupo etario de 45 años y más, tanto en los varones, como en las mujeres:

³⁹ Omar Autón. Estado Argentino. Capítulo “Estabilidad, movilidad, polivalencia funcional”, página 225.



En el caso de los varones y mujeres de hasta 44 años:



Los trabajadores entrevistados expresaron su relación con los entornos donde realizan su labor cotidiana, y sus respuestas fueron agrupadas temáticamente de la siguiente manera:

Sufrimiento en el trabajo: Esta situación fue planteada especialmente por las mujeres de 45 años y más, y en menor magnitud por los varones de 45 años y más. Los casos hallados fueron relatados con cierta discreción, pues fueron manifestadas por los trabajadores en sus mismos lugares de labor. “El sufrimiento mental se presta tanto mejor a la reneación en la medida que hay pocos signos visibles; a menudo lo mismo sucede con sus causas⁴⁰”. En el sentido que resulta más simple hacer visible algo tangible que algo que no lo es, como podrían ser este tipo de impresiones o experiencias subjetivas traídas por los agentes.

- ✓ “Sufrí por mi sensibilidad ante gente individualista e interesada. la gente de planta permanente tubo muchos cambios, fuimos discriminados, éramos de planta permanente y no quieren que estemos acá, vi gente morir por depresión.” Hilda 56, Agosto 2009.
- ✓ “Gran dolor por no lograr un crecimiento en la carrera dentro del estado. Esta situación afecta la vida de uno”. Beatriz, 66 años, Mayo-Junio 2009.
- ✓ “Sucedió hace unos años con sumarios, sufrí mucho”. Carmela 56 años, Mayo-Junio 2009
- ✓ “Cuando me sacaron el cargo tuve 20 presión y arritmia. Fue discrecional y luego no pude volver recuperarme, no pude ser la misma persona que era, la pasé mal.”, Pablo, 63 años. Setiembre 2009.
- ✓ “Me usaba tanto mi superior y esto daño mi salud, fue muy fuerte para mí...”. Orlando, 55 años. Agosto 2009
- ✓ “A partir de mis angustias laborales tuve angioplastias, dos veces, por motivos laborales, uno en 1995 y otro 2000”. Lisandro, 62 años. Setiembre 2009.

Situaciones de stress: Se ha detectado mayor presencia en los varones de hasta 44 años, luego en los varones de 45 años y más y en menor magnitud en las mujeres de hasta 44 años. Los

⁴⁰ Michel Gollac y otros, “De la reneación a la banalización”. CEIL-PIETTE- Conicet. Doc. nº 13. Noviembre 2008. Pág. 3.

especialistas de salud laboral hacen alusión a la relación existente entre stress y las modalidades de la organización del trabajo. “La mayor parte de las causas del stress laboral están relacionadas con la forma en que se define el trabajo y el modo en que se gestionan las entidades. Tales factores pueden ser perjudiciales, por lo que se denominan peligros relacionados con el stress⁴¹”

✓ “Tuve ataques de pánico en mi lugar anterior, tuve un cambio y estoy mejor. Ahora no”. Fernando 28 años. Agosto 2009.

✓ “Me producen stress los procesos de selección y los criterios de evaluación, cuando las posiciones y principios resultan medio flanes”. “Esto se acepta o no se acepta y por algún lado a uno lo afecta”. Patricio, 62 años. Agosto 2009

Maltrato y abuso de autoridad: La incidencia de esta categoría no ha sido tan significativa, sin embargo se han registrado casos en los grupos etarios abordados. Estas cuestiones suelen relacionarse con aspectos o matices de la denominada “violencia laboral”, cuestiones que a veces son sub-declaradas por los trabajadores, pese a la presencia de estudios e investigaciones que en los últimos años han procurado visibilizarlas y de la presencia de programas actualmente vigentes.

✓ “Cuestiones de abuso de autoridad y maltrato”. Manuel, 24 años. Agosto 2009

✓ “Tuve acoso laboral, estuve muy mal y presionada no tenía reservas para afrontar situaciones.” María Marta 46 años. Agosto 2009.

✓ “Por emociones fuertes adversas y acoso. Tengo cáncer, me amenazaban constantemente con echarme” Juana 44. Agosto 2009.

En síntesis, las respuestas de los trabajadores fueron ricas y en algunos casos inquietantes, considerando las características de las respuestas recibidas. Cabe una reflexión, los organismos públicos se encuentran dentro de sistemas contextuales diversos, y generalmente sujetos a situaciones cambiantes que pueden afectar la estructura con efectos, “a veces dinámicos, en ocasiones paralizadores, o con combinaciones de ambos⁴²” y en medio de esto están los trabajadores que deben llevar a cabo su jornada laboral, sujetos a estos vaivenes.

Por lo tanto, en este tema la incidencia de la organización del trabajo sobre las condiciones de salud del trabajador ha resultado gravitante. Además, se carecen de instancias de acompañamiento u orientación para los trabajadores mayores en su proceso hacia la jubilación y transición a la etapa por venir, como se verá más adelante.

5.2/h Visibilidad e Invisibilidad de situaciones de “viejismo” en ámbitos laborales:

Las expresiones de visibilidad revelarían maneras o modos explícitos en los cuales se manifiestan hábitos peyorativos o discriminaciones sutiles hacia los mayores:

✓ “Hay dificultades de inserción y mejora de los más grandes, especialmente con niveles no tan jerarquizados.”. Nos dice Ubaldo, 64 años. Setiembre 2009.

Por otra parte, se denominarían situaciones de invisibilidad, cuando las mismas denotarían actitudes implícitas de no reconocimiento, relacionados con actitudes veladas de soslayo o aparente no aceptación de las personas mayores.

✓ “Hay más tendencia a grupos jóvenes, dejan de lado a los mayores, cuando lo ideal es la integración”. Nos relata Rómulo 59 años. Agosto 2009.

En el caso de los varones de 45 años y más se registró mayor presencia de “visibilidad” y menor incidencia de “invisibilidad”, de acuerdo a los conceptos arriba descriptos. Para el caso de los varones de hasta 44 años se percibió una disminución de los niveles de “visibilidad” y una suba significativa de los niveles de “invisibilidad”.

Ejemplo de invisibilidad:

✓ “A los mayores de 45 años no le pasan todo” Luis 29 años. Agosto 2009.

En el caso de las mujeres de 45 años y más se registró mayor presencia de situaciones de “alta visibilidad” y menos proporción de situaciones de “alta invisibilidad”.

Ejemplo de visibilidad:

⁴¹ “La organización del trabajo y el stress” Organización Mundial de la Salud. Serie Protección de salud de los trabajadores N° 3. 2004. Universidad de Nottingham. Reino Unido.

⁴² Córtese, Horacio Eduardo. “Coaching y Aprendizaje Organizacional”. “Mitos y realidades de una época.” Buenos Aires 2005. Editorial Temas. Pág. 64. Córtese en esta frase se inspira en aportes del sociólogo Anthony Giddens.

✓ “No hay igualdad de oportunidades, se discrimina por edad. “Dejan a la gente en banda”, “Si, a la gente grande la dejan de lado, eso veo”. Adela. 56 años. Agosto 2009

Las mujeres de hasta 44 años demostraron mayor predisposición hacia situaciones de “invisibilidad” y en menor escala demostraciones de “alta visibilidad”.

Ejemplo de “alta invisibilidad”: “Se producen situaciones donde la personas mayores no propician la integración y terminan armándose grupos de trabajo con gente más joven”.

✓ “Generalmente los mayores ocupan lugares de rutina/administrativos, con menos tareas”. Melisa, 35 años. Mayo-Junio 2009

En síntesis, la información relevada ha presentado las siguientes características:

“Situaciones de visibilidad”: Los mayores niveles de “alta visibilidad” se detectaron en las mujeres y en los varones de 45 años y más años, con el 50% y el 34% respectivamente.

“Situaciones de invisibilidad”: Se encontraron básicamente en las varones y en las mujeres de hasta 44 años, con el 57% y el 66%, respectivamente.

Ejemplos de “visibilidad”:

✓ “La edad hace que se dificulte la integración, porque tienen una estructura más difícil que el joven”, Marianella 35 años. Agosto 2009.

Ejemplo de “invisibilidad”:

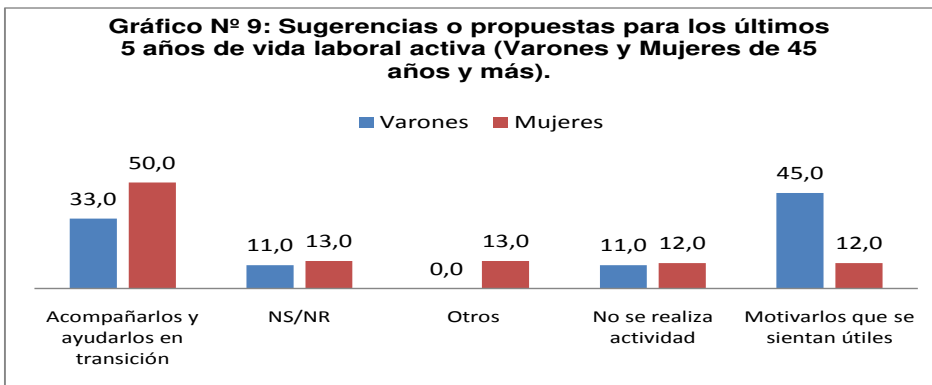
✓ “Hay mayor tendencia a grupos jóvenes. Con gente más grande tienden al aislamiento. Lo ideal es la integración”, Patricio 62 años. Agosto 2009.

De acuerdo a los datos relevados, se han percibido mayormente casos de “invisibilidad” de vejez en los grupos de varones y mujeres de hasta 44 años.

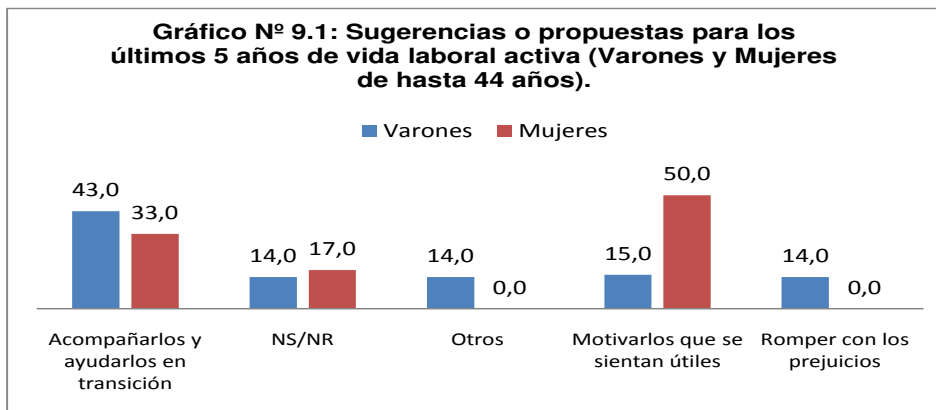
“Comparada con la segregación racial o por género, la segregación por edad todavía no se ha vuelto un tema social o político muy destacado. En efecto, gran parte del pensamiento convencional sostiene que la segregación por edad es “natural” o refleja preferencias individuales⁴³.” Oddone y Chernobilsky.

Transmisión de Conocimientos entre Generaciones en el Mundo del Trabajo. ASET. Bs.As.2011. Pág. 6

5.2/i Sugerencias o propuestas de los trabajadores para últimos 5 años de vida activa: Se abordó aplicando una modalidad de pregunta abierta, en la cual se recuperó información de inquietudes, interrogantes y expectativas. Se presenta el gráfico del grupo de 45 años y más.



Asimismo, se presentan las respuestas de los entrevistados, del grupo de hasta 44 años:



⁴³ Oddone, Julieta y Chernobilsky, Lilia. Transmisión de Conocimientos entre Generaciones en el Mundo del Trabajo. Congreso Asociación Estudios de Especialistas de Trabajo. Buenos Aires, 2011. Pág. 6

Las respuestas de los entrevistados describieron impresiones y necesidades, respecto de percepciones y vivencias personales. A continuación pueden observarse las mismas:

❖ **Necesidad de acompañamiento, apoyo en el proceso de transición hacia la jubilación:** Las mujeres de 45 años y más entrevistadas expresaron que deben adjudicarle más relevancia a esta etapa y agregaron que la misma suele pasar desapercibida en las organizaciones públicas. Una cuestión a dilucidar refiere, si el trabajador dispone de recursos o energías adicionales para darle significación a esta etapa, o si la misma podría configurar una traba, con doble nivel de repercusión: el primero, referido hacia esta última etapa laboral, donde podrían suceder situaciones de estancamiento o pérdida de posiciones y en segundo lugar, la preocupación dirigida hacia la etapa pos-activa, de su vida futura, tangible y más que probable, considerando los aumentos en la expectativa de vida logrados por los avances de la ciencia y la tecnología. Los varones de hasta 44 años, expresaron también preocupación por esta dimensión, tal vez por una mayor toma de conciencia sobre las implicancias y repercusiones, desde una perspectiva orientada hacia el desarrollo de la carrera de un agente en la administración. Se citan a continuación los siguientes ejemplos:

✓ *“Debería haber un gran apoyo psicológico hacer como de terapeutas, aconsejar, acompañar mientras uno ésta activo y como paso a lo que viene.” Pedro, 65 años. Setiembre 2009.*

✓ *“Acompañar proceso hasta que dejen la vida activa, pues luego viene la jubilación y luego, ¿qué hacen? Hay que bajarles la carga laboral, y enseñarles el uso del tiempo libre para que manejen luego otras opciones y sepan cómo afrontarla luego.” Laura, 49 años. Agosto 2009.*

✓ *“¿No me imagino que ahora dejar de trabajar sea un problema! Sin embargo, ¿hay gente que pasa su vida en el trabajo y luego qué? Melina, 36 años. Junio 2009.*

❖ **Necesidad de motivación y reconocimiento:** En primer lugar, cabe mencionar que las mujeres de hasta 44 años señalaron la importancia de ser reconocidas y valoradas. Luego, los varones de 45 años y más también le adjudicaron importancia a que les está faltando acompañamiento y apoyo. Si bien, éstas han sido apreciaciones subjetivas traídas por los trabajadores como una percepción de sus vivencias al interior de las organizaciones públicas, la misma estaría conformándose como una suerte de reclamo silencioso, y según ellos, no suficientemente reconocidos y/o admitidos. Para ilustrar mejor estos comentarios, se incluyen las siguientes expresiones recibidas:

✓ *“Que se sientan útiles, y sea puesto en valor. Las organizaciones públicas en general, no suelen aprovechar el conocimiento y experiencia, esto una malversación del capital humano en la APN. En otros lugares, la reconocen y le dan valor agregado, por ejemplo, en Canadá. Hay que incluirlos en proyectos y no excluirlos. Pareciera que a la última etapa no se sabe cómo encontrarle sentido” Ubaldo, de 64 años. Setiembre 2009.*

✓ *“Aprovechar más a las personas en su trayectoria laboral apoyando y escuchando. Hay gente que no sabe cómo hacerlo y la oportunidad se pierde...” Osvaldo, 57 años. Mayo-Junio 2009.*

✓ *“Conozco gente deprimida por este tema. Es bueno que los hagan sentirse útiles y que pertenecen al sistema y con actividades alternativas para hacer.” Paula, 24 años. Agosto 2009.*

✓ *“Necesidad de Planes o programas para la socialización e información de la jubilación. El Plan Volkswagen en Alemania es una interesante experiencia. “Uno juega, lo importante es en definitiva si uno sufre”. Es significativo implementar un paso a respetuosas invitaciones y no de un modo compulsivo impulsar la jubilación”, Patricio 62 años. Agosto 2009.*

✓ *“¿No será que finalmente el reconocimiento no llega para todos?”. (Una vez finalizado su cargo, mi papá murió triste y abatido). Melina 36 años. Junio 2009.*

❖ **Ausencia de acciones específicas orientadas hacia los trabajadores mayores:** Este planteó fue realizado principalmente por los varones y mujeres de 45 años y más, con bajos guarismos en ambos casos. En las respuestas pueden hallarse aspectos combinados, pues no percibirían acciones concretas en los organismos sobre el tema, y habría cierta tendencia a la negación a la problemática, incluso de parte de algunos agentes:

✓ *“No me lo he planteado, pero así como ahora no se hace nada.”. Lilian, 54 años. Mayo-Junio 2009.*

✓ *“Si bien es tema de agenda, no está en línea, luego me ocuparé” Octavio 45 años. Agosto 2009.*

A modo de síntesis, no siempre se presentaron condiciones favorables para que los agentes involucrados encuentren caminos posibles para afrontar estas nuevas etapas de la vida, las

cuales les requieren energías renovadas, re-adaptaciones y nuevos posicionamientos personales, y no todos llegan suficientemente preparados

Sin embargo, los esfuerzos realizados al interior de la Administración Pública Central, no son los mismos, simultáneamente conviven criterios y abordajes disimiles para situaciones de características similares, dependiendo puntualmente su aplicación de “las coyunturas y prioridades vigentes en cada organismo público”. Se han agrupado temáticamente las sugerencias o recomendaciones recibidas, con el propósito de contribuir a un proceso transicional de los prejubilados, hacia una nueva etapa de la vida:

✓ *De acompañamiento y apoyo:*

- Brindarles un espacio de escucha (a través de entrevistas con psicólogos/sociólogos con formación en temas de edad mediana/gerontología).
- Establecer acciones conjuntas entre las áreas de recursos humanos y servicio médico, para establecer prioridades de acción.
- Acompañar los procesos transicionales brindando alternativas y propiciando nuevos espacios de acción (Laborales, de compromiso o solidaridad social, etc.).
- Brindarles opciones para el uso del tiempo libre, por ejemplo ofrecerles distintos tipos de capacitaciones⁴⁴.
- Presencia de actores facilitadores para establecer contacto en los organismos para apoyar acciones de cooperación e integración de los trabajadores mayores.

✓ *De reconocimiento y motivación:*

- Establecer procesos de transferencias explícitos de conocimientos/saberes lo cual permitirá un doble efecto, beneficioso para la organización y para el agente que lo realiza, propiciando el “aprendizaje organizacional”.
- Promover o alentar instancias de valorización de sus trayectorias en el organismo.
- Alentar espacios de encuentro entre los trabajadores de todas las edades, para superar situaciones potenciales de aislamiento (Con actividades laborales y generar actividades extra-laborales⁴⁵).

No obstante, como valor agregado del presente trabajo se pudo encontrar en algunas entrevistas “ciertos aprovechamientos de conocimientos de personas mayores”, los cuales no siempre resultaron “visibilizadas”, en cuanto que los responsables o jefes, recurrieron a ellos por sus antecedentes, conocimiento y experiencia, para la resolución, elaboración o asesoría en temas especiales/técnicos, sin brindarles luego reconocimiento, lo cual generó, en ciertos casos, desazón. Y luego, en la continuidad del proyecto/actividad, se los reemplazó por otros más jóvenes que continuaron, ocupando el lugar “visible”, que ellos dejaron, una vez terminada la tarea primaria de elaboración o preparación asignada.

Las expresiones que hacen mención a ausencia de aspectos motivacionales y de reconocimiento, revelaron preocupación e insatisfacción puntual por percepción (subjetiva) de “no ser tenidos en cuenta”, en esta última etapa de la trayectoria laboral en las organizaciones públicas en general. No obstante, deben mencionarse interesantes experiencias en la Administración Pública Central, para revertir estos procesos y cambiar el “status quo” relacionado de estos temas. Por ejemplo: “*El programa Nuevos Desafíos*”⁴⁶, impulsado por el Ministerio de Trabajo, el mismo se estuvo extendiendo en un par de organismos más, por la originalidad y eficacia de su propuesta para resolver necesidades de la organización y de las personas cercanas a jubilarse.

Por otra parte, también es justo rescatar la convocatoria a trabajadores mayores con conocimientos y experiencias, para diagramación y dictado de cursos virtuales de carácter técnico: por ejemplo en “Demografía”, en el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Otros casos, los conforman la convocatoria de trabajadores mayores formados y/o largamente capacitados, con importante experiencia que son convocados para coordinar proyectos de cooperación y/o asesoramiento.

6. CONCLUSIONES:

⁴⁴ Sobre cooperación solidaria y tercer sector: talleres de memoria, expresiones artísticas- literarias hacia una resignificación de esta etapa de la vida o del recupero de cualidades no suficientemente desarrolladas.

⁴⁵ Promover la participación de las personas de edad en actividades cívicas y culturales como estrategia para luchar contra el aislamiento social y favorecer su habilitación”. Asamblea Mundial de Envejecimiento, Madrid 2002. Pág. 27 Ob. citada

⁴⁶ En base a recomendación 162 de la Organización Internacional del Trabajo, sobre los “Trabajadores de Edad”.

A lo largo del presente trabajo se ha planteado la necesidad de conocer la situación actual de los trabajadores mayores, con el fin de comprobar si hubo instancias de aprovechamiento institucionales relacionadas con la transmisión de conocimientos. Para emprender esta tarea, fue necesario aplicar instrumentos de indagación, que permitiesen detectar si hay presencia o no de “viejismo”, y descubrir que factores influenciaron o incidieron para que dicho proceso pudiese ocurrir. Entonces: ¿El “viejismo” obedecería a una percepción originada a partir de prejuicios con la edad o la misma se alimentaría con otros elementos concomitantes? Como se señaló en la naturaleza del problema, desde una perspectiva socio-cultural, existen creencias referidas a los más viejos, como sujetos incapaces de contribuir a la sociedad, y por consiguiente, como miembros prescindibles de una comunidad, así como las actitudes de no inclusión que suelen prevalecer (Kite y Johnson, 1988) También, T. Mc Gowan (1996), afirma que el “viejismo” es un fenómeno problemático con dimensiones históricas, culturales, sociales, psicológicas e ideológicas.... Por lo tanto, entonces desde la perspectiva de estos autores, la sociedad en general, de manera velada y a veces de modo manifiesto, soslayaría a las personas mayores y los ámbitos laborales públicos no estarían tan exentos de este tipo de percepciones. Los trabajadores mayores son ineludiblemente una parte constitutiva de las dotaciones del personal de las organizaciones, y por ello, las políticas de agruparlos o integrarlos parcialmente, y en ocasiones segregarlos, sería como “invisiblearlos” y esta actitud podría generar menor aprovechamiento del capital humano en las organizaciones. *Se rescatan dos aspectos positivos descriptos por los trabajadores:*

❖ **Satisfacción con la tarea:** Resultó alentador observar que los trabajadores mayores y los agentes de menos de 45 años, demostraron buenos niveles de satisfacción.

❖ **Respeto en el trabajo:** También expresaron, en general, que son tratados con respeto. Sin embargo, las mujeres de 45 y más años reconocieron en un 25%, situaciones de ausencia de respeto⁴⁷. Ahora bien, también cabe una reflexión sobre la importancia del liderazgo en las organizaciones, pues hubo entrevistados que lo mencionaron, como un factor relevante. Ejemplos citados:

✓ *“Es un desafío aprender a trabajar con la gente y aprovecharla”, Ludovico 63 años. Setiembre 2009. (Responsable de grupos)*

✓ *“Vemos casos de desaliento, por no aprovechamiento de superiores que no logran ver las condiciones de los trabajadores grandes, simplemente por eso”. Osvaldo 56 años. Mayo-Junio 2009.*

✓ *“No hay trabajo en equipo, porque no es un entrenamiento organizado por el jefe, es complejo de llevarlo a cabo y surgen las miserias de cada uno”. Manuela 46 años. Agosto 2009.*

Estos comentarios aluden a una cuestión, relacionada con la relevancia del rol del responsable del grupo, para que reúna condiciones proactivas de apertura, comprensión, además de buena capacidad organizativa, y a la vez ejerza un estilo de conducción con vocación de hacer sentir participe a los agentes en los objetivos organizacionales, libres de prejuicios, alentando la capacidad y la motivación de todos en general y en particular *de los trabajadores mayores*.

Por otra parte, se encontró en la muestra no aleatoria que el 82,3% (cuadro N° 3) de los agentes de 45 años pertenecían a la planta permanente y también el 65% (cuadro N° 5) tenían un nivel de antigüedad significativo de más de 26 años.

Como colofón del abordaje cualitativo, puede afirmarse que no se han detectado en la práctica canales institucionales donde los agentes de 45 y más años traspasen conocimientos a otros, sino por el contrario la principal modalidad de intercambio es informal durante el mismo curso del desarrollo de las tareas⁴⁸. Por lo tanto, ha llegado el momento de regresar a la hipótesis:

➤ *A menor presencia de instrumentos institucionales de traspaso de conocimiento, mayor será la falta de aprovechamiento de las potencialidades de las personas cercanas a jubilarse.*

⁴⁷ Corresponderon a mujeres de 45 años y más cuya con cargos de auxiliares y/o administrativos no jerarquizados, según consta de información obtenida durante las entrevistas del estudio de casos.

⁴⁸ En el documento Población Jubilable y dotaciones de reemplazo en la APN del personal científico-técnico. Oficina Nacional de Empleo Público Secretaría Gestión Pública. Buenos Aires (2009). Publicación N° 2, si bien los objetivos, el diseño y el tamaño de la muestra son diferentes hay coincidencia en que no hay un plan sistemático para transmitir al personal los conocimientos de la personas de mayor antigüedad, pág. 52 y págs. 67 y 79.

Se ha verificado, en primer lugar lo siguiente:

- a) Los varones de 45 y más años, registraron una significativa presencia de transmisión conocimientos informales con el 77,8% y el 22,2% reconocieron instrumentos mixtos.

El 55,6% de los varones de 45 años y más expresaron que no se aprovecharon sus potencialidades relacionadas con el trabajo. Se verifica√

- b) El 75 % de las mujeres de 45 y más años percibieron instrumentos informales de traspaso y el 25% admitieron instrumentos de carácter mixto (Informales/Formales.) /

El 62,5% de las mujeres de 45 años y más dijeron que no son aprovechadas.

Se verifica√

En síntesis, se ha comprobado lo siguiente:

- Presencia de procesos de transferencias de conocimientos básicamente no formalizados, los cuales ameritarían la necesidad de propiciar instancias complementarias de capacitación.
- La edad del trabajador implica connotaciones, en tanto que hubo menciones puntuales a falta de consideración social e inclusión hacia los más grandes, lo cual tal vez se hubiera mitigado con estilos de liderazgos más dispuestos al diálogo.
- Carencia de instancias de acompañamiento u orientación para los trabajadores mayores en su proceso hacia la jubilación y su futuro en general.
- Se registraron casos de "invisibilidad" de "viejismo" en los grupos de varones y mujeres de hasta 44 años. (Algo así como apartarlos o limitarlos en las labores diarias).
- La percepción de clima laboral en general fue buena. Esta situación pudo visualizarse con referencia a grupos de trabajo compuestos por agentes más jóvenes (Contratados) a los que se les delegan nuevos trabajos, (Omar Auton, ob. Citada)..
- La incidencia de la organización del trabajo sobre las condiciones de salud del trabajador en las temáticas de salud ocupacional ha resultado gravitante. Se han observado casos de padecimiento en el lugar de trabajo, planteado por algunas mujeres de 45 años y más, y en menor magnitud por los varones de 45 años y más, relatados discretamente.
- Estilos de liderazgo con ciertas falencias: Hubo trabajadores que mencionaron, este aspecto como una dificultad, en cuanto que no propiciarían el desarrollo e integración de los trabajadores mayores: Esto evidenciaría algo así como un desaliento tácito hacia la participación.
- Los trabajadores reclaman que se dialogue con ellos y no tengan que enterarse de las novedades, solamente a través de un "telegrama".

Además, "la empresa (organización) no es solamente un lugar donde se trabaja. Se ha convertido sobre todo, en un lugar donde la persona se degrada o se autorrealiza. De esta forma, la empresa (organización) es entendida como un espacio psicológico, como un entorno psicológicamente significativo⁴⁹".

A esta altura del trabajo, vale la pena recordar esta recomendación: "Un lugar de trabajo en el que exista diversidad en cuanto a la distribución por edades crea un entorno en que las personas pueden intercambiar técnicas, conocimientos y experiencias⁵⁰". En la cual todos y todas han de enriquecerse complementariamente realizando las labores cotidianas, a partir de un rico intercambio que procure lograr la plenitud de todos sus integrantes.

Leopoldo Salvarezza en un texto referido a Berenice Neugarteen, sobre la mediana edad, alude a la necesidad de creación de herederos, no solo biológicos, sino también sociales reforzando la importancia de actuar como guías o mentores de jóvenes⁵¹, de una manera respetuosa y efectiva. Lo cual quiere indicar la relevancia de alentar espacios de trabajos intergeneracionales que refloten estas cuestiones.

Y a partir de lo antedicho, se propone entonces, lo siguiente:

⁴⁹ Sarrés Saenz, Luis. Sociología Industrial. Motivación y Clima Social. Las Relaciones Industriales en la sociedad Posmoderna. Mira Editores. España 1999. Pág. 267.

⁵⁰ Asamblea Mundial Envejecimiento Madrid 2002. Cuestión 4: conocimiento, la educación y la capacitación. N° 38.

⁵¹ El concepto de generatividad acuñado Eric Erikson en el texto "Identidad, juventud y crisis", Paidós. Buenos Aires 1977. (tomado de Ficha N° 1 Gerontología Posgrado Flacso. "La Temática Gerontológica en Argentina", CABA, 2001.

- *Propiciar la posibilidad de generar roles de tutores o mentores a trabajadores mayores de reconocida experiencia.*
- *Alentar acciones de acompañamiento y apoyo, como así también de reconocimiento y motivación.* (Importancia del rol de oficinas de Desarrollo de Carrera y de las áreas de capacitación de los gremios.)
- *Banco de oficios asociados a trabajadores mayores:* El registro de los conocimientos asociados a oficios/profesiones permiten establecer una conexión generacional de suma utilidad para la organización.
- *Diagramar o establecer cuadros de reemplazo:* Es importante que los organismos públicos asignen atención a la situación de los trabajadores mayores en la planificación de los recursos humanos, referente a la población cercana a jubilarse con una anticipación, de 5 a 6 años.
- *La importancia de la organización del trabajo en la salud del trabajador:* Anteriormente se mencionó la incidencia de la organización del trabajo sobre las condiciones de salud del trabajador. En este punto cabría una reflexión, los avances en materia CIOT⁵² (Comisión de Igualdad de Oportunidades y de Trato) y CYMAT⁵³ (Ámbitos saludables para que las actividades laborales se desarrollen en un hábitat apropiado), los cuales no se han extendido de manera homogénea.
- *Generar perfiles de liderazgo, en los cuales además de cubrir el logro de los objetivos organizacionales, incluyan destrezas, habilidades para alentar un buen clima laboral.*

Finalmente, puede afirmarse la importancia de contrarrestar el prejuicio "del "viejismo", con el fin de: **“Promover una imagen realista de los conocimientos y capacidades de los trabajadores de edad corrigiendo estereotipos perjudiciales acerca de los trabajadores de edad o de los candidatos para ciertos empleos”⁵⁴**.

BIBLIOGRAFÍA: (Algunos de los textos utilizados):

- Auton, Omar. Estado Argentino, transformación de las relaciones laborales; “el personal contratado como regulador de conflictos”. CCT 1999/2000. (personal contratado presenta menor edad promedio). Noemí Rial (compiladora).
- Erce, E. y Betes, F.: “El mayor activo. ¿Cómo gestionar la valiosa aportación de los mayores de 55 años en la empresa? Editorial Almuzata, 2007. Madrid, España.
- Gollac, Michel y otros, “De la renegación a la banalización”. CEIL-PIETTE- Conicet. Documento n° 13. Noviembre 2008.
- Impollino, Víctor Gustavo. “Los adultos mayores y la educación”. Revista CIAS n° 47. Buenos Aires, Marzo 2004.
- Ley 24241 Marco de Regulación de Empleo Público Nacional y Decreto Reglamentario n° 1421/02 (Poder Ejecutivo Nacional). República Argentina.
- Naciones Unidas. Asamblea Mundial sobre Envejecimiento. Madrid. 2002.
- Oddone, María Julieta. Chernobilsky, Lidia B. Representaciones Sociales de los estudiantes de la carrera de Relaciones del Trabajo de la UBA con respecto a los trabajadores de mayor edad. 2003.
- Oddone, María Julieta. La Jubilación del funcionario Público. Regímenes, deficiencias y proyección. 1988
- Oddone, María Julieta. “Los trabajadores de mayor edad: empleo y desprendimiento” CEIL/PIETTE. Conicet. Buenos Aires. 1994. Documento N° 38.
- Oficina Nacional de Empleo Público Población Jubilable y dotaciones de reemplazo en la APN del personal científico-técnico. Secretaría Gestión Pública. Buenos Aires (2009). Public. N° 2.--
- Schein, Edgar, Dinámica de la Carrera Empresarial, Fondo Educativo Interamericano, 1982.
- Organización Internacional del Trabajo: “Recomendaciones para los trabajadores de Edad” Ginebra. 23/6/1980.

⁵² CIOT, Comisión de Igualdad de Oportunidades y de Trato que se constituye por el artículo 125 del Convenio Colectivo de Trabajo General del Sector Público Nacional homologado por el Decreto No. 214/06.

⁵³ CYMAT, Condiciones de Medio Ambiente y Trabajo en los organismos públicos. Artículos 104/109 del Convenio Colectivo de Trabajo General del Sector Público homologado por el Decreto No. 214/06. Ob. Citada.

⁵⁴ Asamblea Mundial Envejecimiento Madrid 2002, Ob. Citada. Objetivo 1, punto m. página 14