



***LA SITUACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE 45 AÑOS Y MÁS EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL:  
¿UN PROBLEMA O UNA OPORTUNIDAD<sup>1</sup>?***

(Una mirada acotada focalizada en áreas de algunos organismos)

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Septiembre 2012

Lic. Víctor G. Impollino

---

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

## INDICE

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 1    | Introducción   | 3   |
| 1.1  | Naturaleza del problema  | 4   |
| 1.2  | Planteamiento del problema   | 6   |
| 1.3  | Dimensiones del problema   | 6   |
| 1.4  | Justificación  | 10  |
| 1.5  | Finalidad del Trabajo  | 13  |
| 2    | Objetivo general   | 13  |
| 3    | Marco teórico  | 15  |
| 4    | Notas demográficas y sobre mercado de trabajo de la Ciudad de Buenos Aires:  | 24  |
| 5    | Algunos comentarios metodológicos  | 30  |
| 6    | Situación de los trabajadores Mayores en la Administración Pública Nacional (Una mirada acotada en áreas de algunos organismos):       | 33  |
| 6.1  | Información cuantitativa:  | 33  |
| 6.2  | Información cualitativa:   | 40  |
| 6.2a | Presencia de instrumentos institucionales de traspaso de conocimientos relacionados con el trabajo                                     | 41  |
| 6.2b | Apertura de los trabajadores hacia las relaciones intergeneracionales  | 45  |
| 6.2c | Niveles de satisfacción con la tarea que desarrollan.  | 48  |
| 6.2d | Aprovechamiento de los saberes relacionados con en el ejercicio de su trabajo.   | 51  |
| 6.2e | Algunos aspectos del trabajo relacionados con la salud.  | 55  |
| 6.2f | Utilización del tiempo libre, modalidades.   | 60  |
| 6.2g | Respeto en el trabajo, según percepciones de los entrevistados:  | 63  |
| 6.2h | Visiones y opiniones relacionadas con el clima laboral.  | 67  |
| 6.2i | Visibilidad e Invisibilidad de situaciones de “viejismo” en ámbitos laborales:   | 70  |
| 6.2j | Aptitudes para el uso de tecnologías de los trabajadores mayores.  | 74  |
| 6.2k | Sugerencias o propuestas para los trabajadores para sus últimos 5 años de vida activa-Trama de relaciones de los trabajadores mayores. | 75  |
| 7    | Conclusiones:  | 83  |
| 8    | Cuestionario aplicado  | 94  |
| 9    | Programa pre-jubilable/gremial: Sindicato Único Aduanero Argentina.  | 98  |
| 10   | Citas marco legal administración pública y de algunos documentos con recomendaciones internacionales                                   | 100 |
| 11   | Cuadros  | 110 |
| 12   | Bibliografía   | 121 |

*“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”<sup>2</sup>.*

En una de las primeras etapas de la recolección de información surgió un ejemplo movilizador, donde se aplicó sin saberlo “una observación participante”, al momento de establecer contacto con uno de los entrevistados, la misma permitió contextualizar situaciones e impresiones en la forma de emprender este trabajo.

El caso corresponde a Pablo<sup>3</sup>, un agente con edad cercana a jubilarse, agradable y bien simpático. El sujeto transmitió en su relato durante la entrevista sensaciones de pena y pesar, con una inocultable angustia sobre el transcurrir del tiempo y sus efectos en el deterioro de su inserción laboral actual. Fenómeno, este que no era privativo solamente de él, pues compartía un espacio físico con otras personas con características etarias y posiciones laborales semejantes. Aludió en la entrevista sobre cierto estancamiento en el desarrollo de su carrera laboral. Es decir, Pablo y sus compañeros habían ocupado puestos interesantes con expectativas: direcciones, coordinaciones, jefaturas, funciones de asesoría, las cuales no pudieron sostenerse en el tiempo producto de contingencias organizativas coyunturales. Se percibían en Pablo, en un primer momento cierta aprehensión a expresarse, por temores de experiencias anteriores. Sin embargo, el trabajador igualmente cooperó, y de esta manera contribuyó a partir de su rico aporte como agente del estado, por su vasto conocimiento, y su experiencia valiosa, producto de su individualidad como persona. Sin embargo, Pablo y sus compañeros seguían “invisibilizados”, quizás para un observador que no tuviese enfocada su atención en objetivos semejantes a los de la esta investigación. Y también, porque ellos mismos tendrían temor a alguna represalia o consecuencia, si narraban sus experiencias o sucesos en dicho sector, por recuerdos “de situaciones vividas”.

Vaya este humilde reconocimiento a Pablo, por su aporte y coraje, en medio de circunstancias adversas, porque el silencio no ayuda, en cambio la comunicación puede permitir el establecimiento de vínculos, acercar a las personas con miras a la generación de un cambio, por mínimo que fuese en pos de transformar a la administración pública para hacerla cada día mejor y más reluciente para todas y todos.

---

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Cuando se lo abordó a Pablo por segunda vez, para que facilite algunos datos más para la investigación, en esta otra oportunidad ya no cooperó, y volvió a retraerse. Por lo tanto, solamente ha quedado “la foto”, de aquello que se animó a decir en la situación de entrevista descrita en el presente trabajo.

## 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 jubilado<sup>4</sup>” 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 envejecido**<sup>5</sup>: “es aquel, cuando la proporción de trabajadores de 45 años y más superan supera el 27% del total de los ocupados<sup>6</sup>” (Documento final de la Primera Asamblea Mundial de envejecimiento de Viena, 1982.) Asimismo, dicho documento introduce exhortaciones explícitas relacionadas con las condiciones y derechos de los trabajadores de mayor edad<sup>7</sup>. Retornando al concepto de mercado laboral envejecido, se puede decir que el mismo refiere a un conjunto de personas de 45 y más años, a los cuales les resta un margen variable de vida activa hasta la llegada del momento legal de jubilación.

Por otra parte, 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 el cuadro 1 (Del anexo, con datos comparativos de los censos de 1970 hasta 2010). Cabe mencionar la significativa presencia de personas mayores en la Ciudad de Buenos Aires, en las cuales predominan básicamente las mujeres. “Las mejoras en las condiciones de vida y de salud en el mundo, así como el inter-juego de las variables de mortalidad, migraciones y fecundidad traen aparejadas un incremento sin precedentes de la población senescente” (Julieta Oddone, 6º Congreso ASET, 2003).

Respecto de Argentina, según datos del censo 2001 (total país) el porcentaje de trabajadores de 45 y más años, representan el 34,2% (cuadro N° 2 anexo), del total de ocupados de

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Documento OIT para Asamblea Mundial Envejecimiento Viena (1982).

<sup>6</sup> “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

<sup>7</sup> Ídem anterior. Ob. Citada: Ver recomendaciones n° 38, 39, 40 y 41

14 y más años, conformando entonces una estructura laboral envejecida. Dentro del total de ocupados de 45 años se encuentra la rama de actividad económica “administración pública, defensa y seguridad social obligatoria” con el 35,5% de los ocupados<sup>8</sup>.

Desde una perspectiva de acción más amplia, podría nombrarse al Instituto Nacional contra la Discriminación y Xenofobia (INADI), que lleva a cabo acciones tendientes a la recepción de denuncias y confección de informes relativos a “la edad de las personas” (Entre otros temas), y desde diferentes puntos de vista, donde lo laboral, cubre solamente un campo de sus objetivos.

Específicamente, respecto a la Administración Pública Nacional<sup>9</sup>, debe citarse el decreto 214/06, correspondiente a la homologación del convenio colectivo para la Administración Pública Nacional, en el cual *“Acuerdan eliminar cualquier medida o práctica que produzca un trato discriminatorio o desigualdad entre los trabajadores fundadas en...la edad (Entre otros temas), que impliquen omisión, segregación o preferencia o exclusión, que menoscabe o anule el principio de no discriminación e igualdad de oportunidades y de trato, tanto en el acceso del empleo público como durante la vigencia de la relación laboral”*<sup>10</sup>.

En el caso de los trabajadores en la Administración Pública, en particular en las plantas permanentes, hay datos que indican importantes niveles de presencia de trabajadores de 45 años y más. Como primer antecedente cabe mencionar una investigación de M. Julieta Oddone (La Jubilación del Funcionario Público". INAP/1988) en la cual se señalan estos procesos y algunas de sus implicancias referidas a los agentes de la administración nacional. Recientemente se dispone de una investigación desarrollada por la Oficina Nacional de Empleo Público titulada “Población Jubilable y dotaciones de reemplazo” referida al personal científico técnico cercano a jubilarse. No habría, tanta información sobre los agentes públicos, cercanos a jubilarse, salvo anuarios estadísticos con datos específicos de varios organismos, más allá de la información mencionada.

### 1.1 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 disgusto y distanciamiento hacia ellos prevalecen (Kite y Johnson, 1988) Es decir, desde la visión de las ciencias sociales, se han

<sup>8</sup> Datos disponibles del Censo 2010 no incluyen variable s condición de actividad y rama de actividad al 29/8/2012

<sup>9</sup> Cabe mencionar una publicación sobre igualdad de trato de la Oficina Nacional de Empleo Público años 2007/8, en la cual se alude a la discriminación por edad en la Administración Pública Nacional. Pág. 51 a 54.

<sup>10</sup> Decreto 2014/06. Homologación del Convenio Colectivo de Trabajo para la Administración Pública Nacional. En vigencia. Artículos 121 (Igualdad de Trato y Oportunidades) y Artículo 125 (Comisión de Igualdad de Oportunidades y de Trato).

señalado las secuelas “de las creencias y actitudes negativas”, que involucran la vida cotidiana, y también trascienden a los ámbitos laborales. En este sentido, T. Mc Gowan (1996), revela que el “viejismo” es un fenómeno problemático con dimensiones históricas, culturales, sociales, psicológicas e ideológicas.... “No obstante, la importancia de haber introducido el concepto radica en que señaló un cambio en la perspectiva gerontológica, que hasta entonces había considerado el “problema del envejecimiento” desde el punto de vista de los estamentos gubernamentales y no desde el punto de vista de los viejos.” (Julieta Oddone, ídem anterior.)

Edgar Schein<sup>11</sup>, psicólogo especializado en temas organizacionales, desde una visión, de tendencia “eficientista” orientada hacia la gestión de recursos humanos, adjudica a la edad ciertos “etiquetamientos” en el cual el trabajador de mayor edad no tendría suficientes posibilidades para “un crecimiento en lo laboral” a consecuencia de una supuesta disminución de la producción del sujeto cuando alcanzó una edad determinada, basándose en la teoría del descompromiso (ideología del desarrollo de carrera organizacional) y desde esta visión entonces, un trabajador mayor: *“sería incapaz de incorporar la cultura organizacional, ya que ingresaría a una institución a la edad en la cual debería transmitir esta cultura en su preparación para el retiro y no incorporarla. De allí que actualmente, aún trabajadores con alto nivel de capacitación, no les resulte fácil reubicarse en el mercado laboral y por lo general, cuando encuentran trabajo, este es de un nivel inferior –tanto en su categoría ocupacional como en su salario”<sup>12</sup>*

Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos no hay abundante información disponible, respecto de los circuitos de transferencia de conocimientos de los trabajadores más grandes hacia los más jóvenes antes de producirse el alejamiento o retiro del trabajador de su lugar de desarrollo de las mismas<sup>13</sup>, respecto de sus habilidades, saberes y destrezas, las cuales ameritarían un traspaso o transferencia a sus sucesores, generalmente más jóvenes. Otro aspecto, del cual no hay demasiada información se refiere a las memorias de las instituciones, en tanto que las mismas se conforman con eventos significativos de la organización, historias laborales de sus agentes, donde se incluyen narrativas/sucesos, con matices diversos de encuentros/desencuentros, éxitos y fracasos, que constituyen la evolución del desarrollo de una institución y de los actores que las componen en el marco de la Administración Estatal Nacional.

---

<sup>11</sup> Edgar Schein, *Dinámica de la Carrera Empresarial*, Fondo Educativo Interamericano. México. 1982.

<sup>12</sup> Julieta Oddone. **“Los trabajadores de mayor edad: empleo y desprendimiento laboral.** CEIL PIETTE, Centro de Estudios de Investigaciones Laborales, CONICET, Buenos Aires, Argentina. 1994. p. 32. (Documento de trabajo: N° 38). La autora también agrega: “En general a partir de los cuarenta años comienzan a dejarse sentir los cambios que conlleva el envejecimiento. Si bien el envejecimiento puede disminuir el rendimiento de algunos trabajadores, tales efectos no pueden ser generalizados, pues la edad no disminuye uniformemente la productividad de cada trabajador”.

<sup>13</sup> Población Jubilable y dotaciones de reemplazo del personal científico-técnico en la APN. Secretaría Gestión Pública, Oficina Nacional Empleo Público. Colección Estudios 2. Buenos Aires, 2009

## 1.2 **Planteamiento del problema:**

Palmore (1990), *había expresado respecto del término "ageism"<sup>14</sup>* 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). 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.*

En el presente trabajo, 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 la existencia de prejuicios hacia los trabajadores mayores”, como así también acercarse a conocer someramente ciertas dinámicas relacionadas con los procesos de transmisión de saberes y/o conocimientos, entre agentes de la administración pública. Para lograrlo, debió recabarse información predominantemente cualitativa sobre temáticas afines, que intentaron indagar y en lo posible esclarecer algunas de estas cuestiones.

Por lo tanto, resultará dificultoso, como señalé al comienzo, generalizar acerca de los trabajadores en su conjunto considerando solamente el *criterio edad*, y referirse a un conjunto de personas de 45 y más años, a los cuales les restaría un margen variable de vida activa hasta la llegada del momento de la jubilación, pues al focalizarse, entre otros aspectos, a cuestiones vinculadas a los procesos de transmisión de conocimientos, evidentemente existen límites temporales y en el caso de aquellos conocimientos que no fuesen explicitados (relacionados con determinados perfiles de competencias reconocidas) y otros procedentes de su bagaje personal (cerca al concepto de conocimiento tácito), con el fin de procurar visibilizar si hay circunstancias de “no aprovechamiento”, de manera tal de aproximarse a esclarecer si se estarían perdiendo o no este tipo oportunidades en las trayectorias laborales con algunos agentes de la administración pública nacional, desde esta mirada acotada en sectores de los organismos públicos abordados.

## 1.3 **Dimensiones del problema:**

---

<sup>14</sup> 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.

### 1.3.1 Relacionado con la gestión de conocimientos y la transferencia de saberes:

Considerando la naturaleza y misión de la organización, resulta relevante la optimización del conocimiento como recurso estratégico, lo cual permitiría obtener una ventaja de posicionamiento a mediano o a largo plazo<sup>15</sup>.

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 en el transcurso de 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 tácito<sup>16</sup>?; 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. Otro concepto se refiere a: ¿Qué se entiende por conocimiento explícito?; en este caso sería aquel que surge a partir de una actitud de transmisión que se exterioriza y puede quedar formalizado, de manera de permitir su resguardo, reproducción o distribución (Carlos Capella, “El conocimiento Interior). La circulación del conocimiento de alguna manera y la interiorización del mismo se vincula con el *aprendizaje organizacional*<sup>17</sup>.

En esta línea, las áreas de de Desarrollo de carrera, cumplen una significativa e importante misión en los organismos públicos, más allá de coordinar y ofrecer una amplia batería de capacitación a los agentes (entre otras tareas), también les compete la realización de acciones destinadas a promover que los trabajadores transfieran sus conocimientos a otros compañeros, de ser posible a través de dispositivos sistematizados, para que los expliciten y los mismos se extiendan en los grupos de trabajo, en beneficio de los objetivos institucionales del organismo, de una mejor inserción de los agentes involucrados, y por ende brindando posibilidades para

---

<sup>15</sup> “¿Cómo lograr que los trabajadores compartan el conocimiento? García, Pintos Escuder, Caballero Fernández. Documento de trabajo Universidad de Vigo. España. 2008

<sup>16</sup> Nonaka-Takeuchi, México, 1999. La organización creadora de conocimiento. Oxford University Express, “El elemento técnico del conocimiento tácito contiene know-how, oficios y habilidades concretas derivadas de las prácticas laborales”.Pág. 5.

<sup>17</sup> Nonaka-Takeuchi, México, 1999. Ob. citada. La organización creadora de conocimiento. Oxford University Express, Pág.7.

acceder a créditos de capacitación, que en el caso de los plantas permanentes, implicarán una eventual promoción de grado del trabajador en el futuro.

### **1.3.2 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. Sin embargo, este prejuicio suele gobernar la toma de decisiones con respecto al ingreso, la capacitación o el retiro de este grupo de trabajadores*” (Leicher, 1981; OIT, 1982). M. J.Oddone. Los trabajadores de mayor edad, empleo y desprendimiento laboral”. Ceil-PIETTE 1994.

### **1.3.3 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 edad*”<sup>18</sup>”

Además la Organización Mundial de la Salud (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.

Por lo tanto, se intentará recabar información relacionada con las percepciones y opiniones de los trabajadores entrevistados sobre las condiciones en las que ejercen las tareas, el grado de satisfacción al realizarla, y otras actitudes asociadas al desempeño de las mismas, tanto desde la perspectiva de los trabajadores de 45 años y más edad y desde el punto de vista de los trabajadores de hasta 44 años.

---

<sup>18</sup> Plan de Acción Internacional sobre Envejecimiento. Naciones Unidas. Viena 1982, Recomendación n° 38, pág. 34.

#### **1.3.4 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. Dado que la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades, (OMS, 1986), en un entorno saludable no es únicamente aquel en que hay ausencia de circunstancias perjudiciales, sino abundancia de factores que promuevan la salud”.*

Es necesario expresar que las posibilidades de captación de esta perspectiva fueron limitadas, y solamente se procuró priorizar a “si en algún momento del desarrollo de las tareas los entrevistados tuvieron problemas de salud que pudieron relacionarse con la situación laboral”. Con lo cual, se apuntó a recabar información, en general, sobre salud ocupacional, entendiendo que los marcos legales vigentes incluyen esta temática<sup>19</sup> y de los cuales no siempre se dispone de información actualizada.

#### **1.3.5 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). Sin embargo, los temas relacionados con la integración intergeneracional no han encontrado un espacio de aplicación en los ámbitos laborales estatales, por razones ajenas a los actores y, hasta en ocasiones, surgieron conflictos entre contratados (Más jóvenes) y permanentes (Generalmente mayores) en la Administración Pública (Omar Auton<sup>20</sup>). Un aspecto que no 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 jóvenes”<sup>21</sup>.*

#### **1.3.6 Relacionadas con percepciones de los agentes sobre el clima laboral:**

---

<sup>19</sup> 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 Administración Pública Nacional, homologado por el Decreto N° 214/2006.

<sup>20</sup> Omar Auton, Estado Argentino, transformación de las relaciones laborales; “el personal contratado como regulador de conflictos”. CCT 1999/2000. Noemí Rial (compiladora). UPCN. Buenos Aires. Pág. 239.

<sup>21</sup> Franz Kolland, ADD LIFE, ToolKit Europeo para el Desarrollo del Aprendizaje Intergeneracional en la Educación Superior. Graz 2008.

Un buen clima laboral conforma un marco “natural” para el desarrollo de relaciones interpersonales armónicas y del diálogo al interior de las organizaciones<sup>22</sup>. 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 laborales, pretendiendo reconocer una analogía con la línea argumental relacionada con las “relaciones del ser humano y su ámbito de convivencia”, respecto de afirmaciones planteadas por el sociólogo alemán Norbert Elías<sup>23</sup>.

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 cosas<sup>24</sup>”, 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. No obstante, la cultura puede ser aprendida, y también evoluciona con nuevas experiencias y puede llegar a cambiarse, si se llega a entender la dinámica del proceso de aprendizaje. Por ejemplo, la convergencia de grupos con visiones diferentes, de trabajadores mayores con trayectoria y otros más jóvenes con otras vivencias, deberían atenderse para conocer mejor las creencias y presunciones del comportamiento social, en un área un organismo estatal.

#### 1.4 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 Administración Pública Central actualmente hay más receptividad en

---

<sup>22</sup> 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

<sup>23</sup> Elías, N. Humana Conditio: Consideraciones a la evolución de humanidad, Barcelona, Península, 2002. Pág 247.

<sup>24</sup> Schein, Edgar. Schein, Edgar, La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janes editores. España 1988. Pág. 306.

estas cuestiones, desde intervenciones profesionalizadas e integradas y de aportes que surgen de publicaciones del personal cercano a jubilarse<sup>25</sup>.

Edgard Schein<sup>26</sup>, se abocó básicamente al estudio e investigación del manejo y desarrollo de la carrera en las organizaciones. Dicho autor describió distintas etapas (Ver punto 3.5) que recorre el trabajador, y en ellas describe 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, y en caso de haberlas logrado sostenerlas en el tiempo, pues ante alguna dificultad en la evolución de la trayectoria podrían tal vez, presentarse complicaciones de adaptación. Es decir, estas cuestiones expresan matices de la complejidad del proceso transicional para el individuo y también para la organización pública involucrada en un escenario social con una visión “relativamente peyorativa asociada a la población jubilada”. Por ello, también es materia de análisis algunos comentarios sobre la cercanía e impacto de estos procesos de transición, a partir del relato de los entrevistados que decidieron colaborar generosamente con su experiencia al responder las preguntas involucradas en este trabajo.

Por otra parte, 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 SINAPA<sup>27</sup> (49,9 años de edad media), que se refleja también en que un 12,5% de empleados sea jubilable de acuerdo sólo al requisito legal de la edad. Uno de cada tres empleados será jubilable de ahora en cinco años más. **Un 68,8% posee más de 45 años y un 6,9% más de 65 años.** Desde 1995, a la fecha el porcentaje de la Población Económicamente Activa joven pasó del 51,9% al 31,1%”<sup>28</sup>.

---

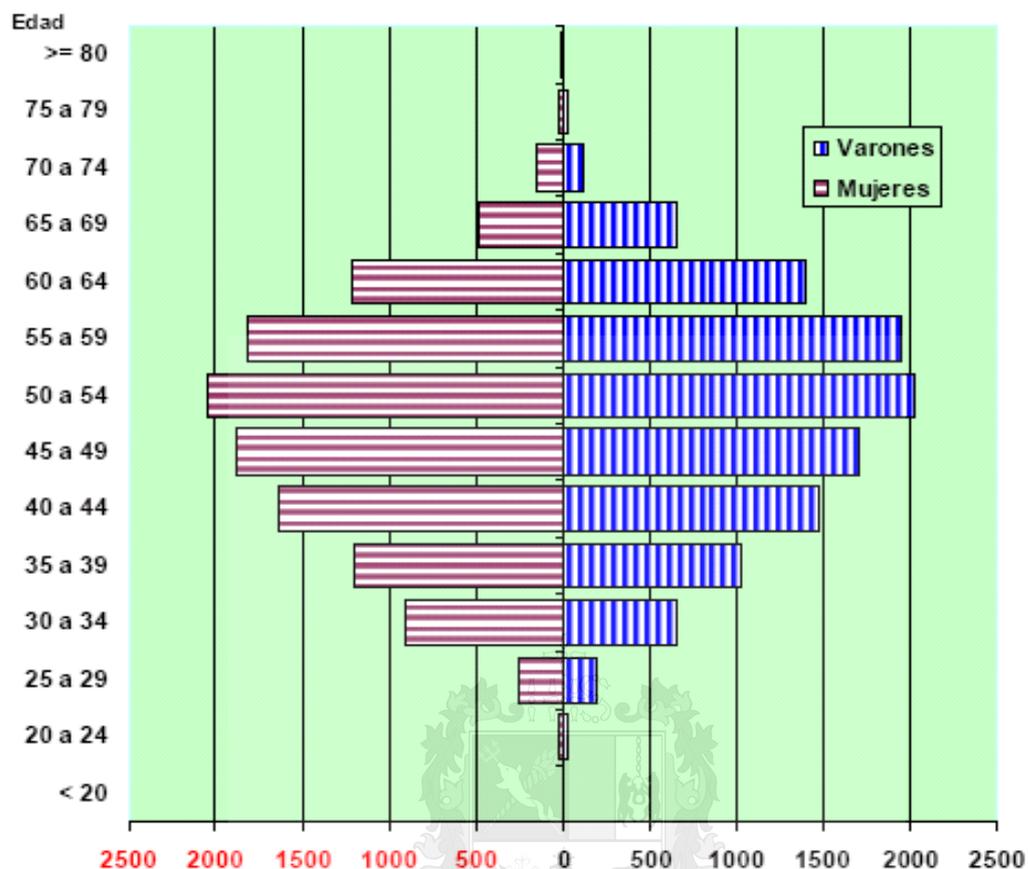
<sup>25</sup> Documento Población Jubilable y dotaciones de reemplazo (2007/2008) del personal científico-técnico, Oficina Nacional Empleo Público, Oddone, María Julieta. La Jubilación del funcionario Público. Regímenes, deficiencias y proyección (1988) y el programa “Nuevos desafíos del Ministerio de Trabajo Nación (2009) en adelante, etc.

<sup>26</sup>Edgard Schein psicólogo organizacional y docente en el MIT (Massachusetts Institute of Technology), con experiencia de labor docente en la escuela de negocios (Sloan School of Management), en la obra Dinámica de Carrera Empresarial (1982), capítulo 3, "Las etapas y las tareas del ciclo de vida biosocial", utilizó las etapas del ciclo de vida laboral. Además, la concepción de la teoría del descompromiso, respecto al proceso de envejecimiento de los trabajadores guarda relación con sus sentimientos, la transmisión de la cultura organizacional, el retiro y la prejubilación. Pág. 34 a 54. Citado por Oddone, María Julieta. “Los trabajadores de mayor edad: empleo y desprendimiento” CEIL. 1994

<sup>27</sup> 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.

<sup>28</sup> Boletín estadístico del personal del sistema nacional de la profesión administrativa decreto 993/91, al 31 de Diciembre 2005. Pág. 5.

**Gráfico N° 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), siendo éste un porcentaje claramente más alto que la proporción de trabajadores mayores en general para el total país: 34,2%, como se indicó anteriormente (Según datos del censo 2001, ver anexo.) Se presentan algunos 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 SINAPA:

- 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)

En consecuencia, ante la suba del promedio de edad de las plantas permanentes será necesario implementar acciones que aseguren buenos procesos de transición para los agentes, y también para la organización pública, de manera tal que los mismos se desarrollen en un buen clima laboral, es decir en condiciones apropiadas y beneficiosas para ambas partes.