



Dra. Beatriz M. Rodríguez¹ - Lic. Marcela García Rey²

¹ Doctora en Psicología Clínica - Investigadora - Directora de la Lic. en Psicología (UdeMM).

² Lic. en Psicología - Investigadora - Profesora Titular de Trabajo en Instituciones (UdeMM).

Impacto y clima laboral generados por la implementación del Programa "Nuevos Desafíos" en los agentes del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social que se hallan próximos a acogerse al beneficio jubilatorio¹

Resumen

El presente estudio –de carácter descriptivo, no experimental y corte transversal–, que contó en diversas etapas con la participación de alumnos del tercer año de la Licenciatura en Psicología², ha tenido por objetivos: (1) Explorar los niveles de satisfacción - insatisfacción laboral expresados por la población jubilable del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social; (2) conocer las expectativas y temores más frecuentes en ésta en lo atinente a la jubilación; (3) sondear el clima laboral del personal involucrado en el Programa "Nuevos Desafíos" y la incidencia de este último en su actitud hacia la jubilación.

Dentro de estos objetivos se indagó acerca de la incidencia de variables tales como: edad, género, grupo de convivencia, grado de satisfacción laboral, conformidad con las

condiciones jubilatorias y uso del tiempo libre, entre otras.

La realización de entrevistas en profundidad a referentes clave permitió construir un cuestionario de satisfacción laboral, que fue administrado al colectivo de agentes del Organismo -que se halla en edad jubilatoria o que ya la ha superado largamente- considerado "núcleo duro" por su tenaz oposición al retiro.

El análisis de los resultados obtenidos evidenció que, entre otras, variables como satisfacción, comodidad, clima laboral y orgullo, todas de alta valoración positiva, concurren en la actitud desfavorable de estos agentes hacia la jubilación, tanto como la expectativa de reducción de ingresos que sobrevendrá a ésta, el cambio de obra social y el sentimiento de pérdida de los logros adquiridos. Al mismo tiempo hizo manifiesta –como una intimación hacia el retiro laboral– la idea que del Programa "Nuevos

Desafíos" tienen los empleados del MTESS en edad jubilatoria, al ubicar las actividades propuestas como "recreativas", o como "jubilatorias", confirmando que su percepción del Programa no condice con los objetivos reales del mismo.

I. Introducción

Entre los cambios demográficos acaecidos en las últimas décadas del siglo XX en nuestro país –así como en el mundo desarrollado– ha adquirido gran relevancia el envejecimiento poblacional. El mismo obedece a dos razones principales: la merma en la tasa de natalidad y la disminución de la mortalidad asociada a un rápido crecimiento de la expectativa de vida. La extensión de la esperanza de vida, realidad de incuestionables ventajas personales, implica –no obstante– dificultades a nivel individual, institucional y social, respecto de los

¹ La presente versión no incluye el apartado "Otros Precedentes", ni los anexos: a. Guía de pautas para las entrevistas; b. Cuestionario aplicado y c. Tablas de frecuencias.

² Auxiliares de Investigación: Mónica Acuña; Graciela Carboneto; Mercedes Cortes; Natalia Lara; Eduardo Martínez; Sandra Sabrina Rubio; Miriam Santibáñez.

niveles de autonomía-dependencia y los costos socio-afectivos, así como económicos, que el envejecimiento poblacional comporta³.

Aquellas personas que se aproximan a la edad de retiro laboral atraviesan una crisis biográfica que comprende todas las áreas de su vida e involucra –entre otros– el temor a los cambios propios del paso del tiempo. En este sentido, los empleados públicos que se encuentran próximos a acogerse al beneficio jubilatorio, pueden resistir este tránsito, viviéndolo como una experiencia traumática que aplazan tanto como les es posible, al tiempo que rehúsan la transferencia de conocimientos a quienes debieran relevarles en sus puestos de trabajo.

A partir de esta problemática, desde la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, se diseñó un programa de intervención social, con el objetivo de acompañar al personal en la instancia previa a su jubilación y procurar disminuir el impacto negativo que pudiera producir la misma en esos agentes.

El Programa, que en 2008 fuera enmarcado como Proyecto, recibiendo el nombre “Nuevos Desafíos”, procuró mejorar el diálogo, así como compartir experiencias y herramientas laborales entre los empleados jóvenes y aquellos mayores de 55 años, tendiendo a la complementariedad.

Pretendió, asimismo, acompañar en el tránsito actividad-pasividad, propiciando el mayor grado de bienestar subjetivo.

A partir de este contexto fue posible conjeturar los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las expectativas y temores más frecuentes en la

población jubilable del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social? ¿Qué información, mitos y prejuicios prevalecen en este colectivo en relación a su pasaje a la “clase pasiva”? ¿Qué niveles de resistencia expresan en relación a la jubilación, y en qué medida la misma es considerada un perjuicio, más que un beneficio?

Para describir las expectativas y temores más frecuentes en la población jubilable del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, así como explorar los niveles de satisfacción-insatisfacción expresados por ésta en lo atinente a su trabajo, abordamos un estudio que permitió sondear el clima laboral del personal involucrado en el Programa “Nuevos Desafíos”, y la incidencia de este último en la calidad y productividad de los agentes en el Organismo.

La presente investigación hizo posible conocer y caracterizar las necesidades específicas de los agentes en relación al Programa, el grado de efectividad y la incidencia del mismo en la población jubilable del Ministerio. De igual manera facilitó la evaluación de acciones a seguir para mejorar el tránsito a la “pasividad” de los agentes y su calidad de vida⁴.

En suma, sin pretender agotar con esta indagación las ideas dominantes en la población jubilable, creemos haber contribuido al conocimiento del imaginario preexistente, ya sea en las expectativas razonables, como los mitos y prejuicios referidos al pasaje de la vida activa a la pasiva, así como el impacto del Programa implementado y su incidencia en el mejoramiento de la calidad de vida de los agentes.

II. Antecedentes

a. Población Jubilable y Dotaciones de Reemplazo (2007-2008) **Secretaría de la Gestión Pública - Subsecretaría de Gestión y Empleo Público**

Orientaciones y políticas de larga data en las distintas organizaciones del Estado dieron como resultado –con la prohibición legislativa de cubrir los cargos vacantes– no sólo un achicamiento de las dotaciones y las capacidades operacionales de la Administración Pública Nacional, sino también un progresivo envejecimiento del personal que allí se desempeña (Abal Medina, Oficina Nacional de empleo Público, 2008).

Así lo consignan los informes anuales de la Oficina Nacional de Empleo Público, de la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público, que revelan una importante brecha generacional, capaz de generar severas y extendidas consecuencias para la Administración, la capacidad del Gobierno y para el País. Con la finalidad de proyectar diseños e implementar acciones preventivas y correctivas, tendientes a facilitar el fortalecimiento del personal y garantizar la continuidad e incremento de la capacidad operativa del Estado y su Administración, la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público relevó (2007-2008) las características de la situación laboral del personal próximo a jubilarse, comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo General de la Administración Pública Nacional Decreto N° 214/06, así como la problemática de las dotaciones para su oportuno reemplazo.

El objetivo principal de dicho estudio consistió en diagnosticar la situación

³ La proporción de la población de personas de 65 años y más está creciendo en la Argentina, incluso la de adultos mayores de 75 años. Entre ellos existe diversidad en el estado de salud, nivel de ingresos, necesidades, y posibilidad de acceso a servicios de cuidado. (OIT, 2010)

⁴ La OMS define *Calidad de Vida* como la “percepción del individuo sobre su posición en la vida dentro del contexto cultural y el sistema de valores en que vive, en relación a sus metas, expectativas, normas y preocupaciones. Es un concepto que engloba la salud física, el estado psicológico, el nivel de independencia, las relaciones sociales, las creencias personales y la relación con las características sobresalientes del entorno”.

particular del personal profesional con tareas científico-técnicas de la Administración Pública Nacional, próximo a acogerse a la jubilación, e indagar sobre el proceso de reemplazo de esas dotaciones considerando la criticidad estratégica de los intereses y servicios esenciales a su cargo (Nejamkis, 2008). Se entendió en esta ocasión, que "tales servicios requieren una transferencia de saberes efectiva y eficiente", que suele comportar períodos de tiempo relativamente extensos.

b. Programa "Nuevos Desafíos" (2007-2010)

Dirección de Recursos Humanos - Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social

En 2007 se llevó a cabo en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, un relevamiento del personal que se encontraba en condiciones de jubilarse⁵ o próximo a hacerlo⁶. La investigación arrojó que el 9% del personal se encontraba en condiciones de jubilarse, aunque no iniciaban su retiro por diversas razones, en su mayoría de orden personal.

A partir de esta constatación, comenzó a diseñarse un programa de intervención social desde la Dirección de Administración de Recursos Humanos, con la finalidad de acompañar al personal en la instancia previa a su jubilación y buscar disminuir el impacto negativo que produce la misma.

El dispositivo pretendió operar no sólo sobre quienes estaban en condiciones de acogerse al beneficio jubilatorio, sino también concientizando a la generación de quienes tuvieran 50 años de edad, para promover un nuevo enfoque sobre la jubilación, y generar así un cambio de paradigma en la gestión de personal: *el hombre deja de ser un recurso para pasar a ser un factor*.

Durante 2008 estas líneas de acción se estructuraron enmarcadas como un Proyecto, al que se dio el nombre: "Nuevos Desafíos", ya que respondía a la nueva etapa a transitar por el sector etario.

En 2009 se llevó a cabo la Implementación de canales de comunicación para que el personal de todo el país conociera y se vinculara con las formulaciones del Proyecto, desarrollándose, entre otras, propuestas de: Contención Psicológica; Reconocimiento a la Trayectoria; Asesoramiento Previsional Personalizado; Inicio, Seguimiento y Finalización de Trámites Jubilatorios y Promoción de una Mejor Calidad de Vida.

En la actualidad, "Nuevos Desafíos" es un Programa guiado por la aspiración de acompañar a los jubilables en "los cambios culturales propiciando buenas condiciones objetivas de vida y un elevado grado de bienestar subjetivo en la relación actividad profesional-tiempo-jubilación".

Asimismo mejorar el diálogo, compartir experiencias y herramientas laborales entre las generaciones más jóvenes y aquellas con mayor trayectoria, a partir de la exploración de sus contextos interactivos y en sus posibilidades de transformación, tendiendo a la complementariedad más que a la eliminación de campos comunes o diferentes.

III. Población Jubilable

a. Crisis biográficas

Entendemos por *crisis biográfica* a toda aquella mutación o cambio trascendente en el decurso de otros desarrollos, ya de orden físico, psicológico o social, que aun cuando intrínsecamente comporta procesos de crecimiento y maduración, puede

ser experimentada subjetivamente como situación de riesgo (Rodríguez, 2000).

Tomamos aquí el concepto de "crisis", tal como lo formulara Burin (1998), en su doble acepción de: "ruptura de un equilibrio anterior, acompañada por la sensación subjetiva de padecimiento", pero asimismo comprendiendo la "posibilidad de ubicarse como sujeto activo" capaz, en la crítica, de reformular el equilibrio anterior. En suma, *crisis* como transformación y oportunidad, pues en efecto, la palabra *crisis*, significa conflicto, dilema, transformación y cambio; pero también oportunidad.

Desde la perspectiva de Neugarten, los acontecimientos normales y esperables no deberían constituirse en sí mismos en "crisis", y debe reservarse este término para aquellos que no son esperables o que alteran el ritmo y la secuencia del ciclo vital. Dejar la casa paterna, casarse, la paternidad, la realización profesional, el climaterio, el convertirse en abuelos, la jubilación, son todas instancias decisivas a lo largo de la vida, que la marcan puntualmente y exigen cambios en el concepto que se tiene de uno mismo y de la propia identidad; que estas instancias devengan críticas o no, depende, para esta autora, fundamentalmente de su *timing*.

Las crisis biográficas de la tercera y cuarta edad poseen naturaleza específica, toda vez que obligan a la elaboración de duelos vinculados a la identidad, y los roles, la inclusión-exclusión y la vida afectiva, los cambios corporales, el paso del tiempo y el envejecimiento; pero la dificultad en la elaboración de prejuicios y temores relativos a estas circunstancias vitales, puede impedir el reconocimiento y desarrollo de nuevas oportunidades

⁵ Mujeres de 60 años o más, y varones de 65 años o más.

⁶ Mujeres entre 55 y 59 años, y varones entre 60 y 64 años.

y alternativas de cambio reales, disminuyendo sensiblemente la calidad de vida.

Ahora bien, la eufemística expresión “adulto mayor”, a la que pertenece la población jubilable del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, engloba una categoría vagamente definida de los colectivos femenino y masculino comprendidos entre los 55 y 60 años, y entre los 60 y 65 años respectivamente, proyectándose más allá de estos límites en ambos casos. Habremos de referirnos, entonces, a dos etapas diferentes: el climaterio y la vejez, como los períodos vitales transitados por la población a estudiar.

b. Climaterio

El climaterio es un fenómeno normal, universal e ineludible, que se expresa como crisis biográfica con sustrato biológico. Denominado “mediana edad” por algunos autores (Salvarezza, 2000) constituye un nicho ecológico al que muchas personas se adaptan, limitando su actividad cotidiana a una rutina regular que les proporciona seguridad. Por lo general trae consigo el cumplimiento de las propias aspiraciones, un mejor rendimiento de las capacidades productivas, equilibrio y desarrollo del juicio crítico.

Ahora bien, aunque desde una perspectiva subjetiva puede representar la época de mayor realización y gratificación personales; al mismo tiempo y para todos sin excepción es, en términos estrictos, el período de transición entre la madurez y la vejez y, si bien involucra tanto a varones como a mujeres, es claramente identificable en estas últimas como transición de la etapa reproductiva a la no reproductiva, ya que comprende –además– la interrupción permanente de la regla, designada menopausia, como consecuencia de la pérdida de la actividad

folicular ovárica (OMS, 1981), suceso ineludible que acontece alrededor de los 50 años al que Rodríguez (2000) denominó “esterilidad evolutiva”.

El climaterio, que se inicia para el varón en la *sexta década* de la vida, comporta para éste una experiencia subjetiva de desvirilización, deliberadamente invisibilizada mediante eufemismos, desmentidas y elipses discursivas socialmente consensuadas.

Así, tan *real* para hombres como para mujeres, el climaterio representa una oportunidad para llevar a cabo el balance de la propia vida, lo que de hecho se plasma en cuestionamientos vinculados a la identidad, las realizaciones y el paso del tiempo. El hombre, tanto como la mujer, comienza a replantearse en este momento las normas éticas con que vivió hasta ahora, y tal vez se reprocha haber satisfecho los convencionalismos y exigencias sociales sin haber dejado espacio para la propia voluntad, se pregunta si tendrá otra oportunidad; puede que sienta un profundo desencuentro e incomunicación con su pareja, con quien –más allá de los hijos– le resulte difícil compartir intereses.

Deberá despedirse del cuerpo joven y reflexionar acerca del propio mundo emocional, lo que en ocasiones resulta desconcertante; además de elaborar el duelo por los roles de la juventud, que ya no habrá de desempeñar; aceptar el alejamiento de los hijos⁷, y asistir a los propios padres, ahora dependientes, en la enfermedad o en la muerte. En suma, el climaterio presenta nuevas conflictivas a quienes se hallan en esta etapa vital: el incremento de la interioridad; el cambio en la percepción del paso del tiempo; la personalización de la muerte y la preocupación por la trascendencia; lenta, pero insidiosamente adquieren predominio en la subjetividad.

El énfasis en la introspección y la preocupación por el “mundo interno” dan lugar al “balance de vida”, como un modo de revalorizar la propia trayectoria. La mayoría de las personas suele situarse en la propia edad y registrar el paso del tiempo con dificultad.

Ligada a la enseñanza en su sentido más amplio, la “creación de herederos biológicos y sociales” requiere de la superación del propio narcisismo, para permitir la aceptación del otro, encarnado en este caso en las generaciones más jóvenes. (Salvarezza, 2002)

Señalamos enfáticamente la circunstancia, que hombres y mujeres comparten, de vivir en una cultura en la cual la vejez no es valorada y donde se ven obligados a soportar una constante presión vinculada a los *horrores* de la edad y a la absoluta necesidad de mantenerse jóvenes, atractivos y vitales.

c. Vejez

Más allá de las diferencias personales en la apariencia física y estado de salud, pesa sobre el concepto de vejez una fuerte connotación social vinculada a la situación laboral de cada individuo. Es por ello que en la mayoría de los países desarrollados se acepta la edad cronológica de 65 años como el comienzo de la vejez, vinculándola al momento en que, por lo general, el varón accede a los beneficios jubilatorios.

El envejecimiento, empero, es una realidad biológica con su propia dinámica, aún inmanejable por el hombre. De tal modo, y pese a las protestas de arbitrariedad, se acepta –al menos con fines estadísticos– que la vejez se inicia a los 65 años; la ancianidad a los 75 y una década más tarde, la senectud.

Para evitar la ambigüedad del término “envejecimiento”, Salvarezza (2002) elige aludir a su aspecto dinámico de

⁷ Cuando los tiene; o bien reconocer que ya no está en edad de tenerlos.

desarrollo, de "proceso" de transición, centrándolo en las interacciones psicológicas, biológicas y sociales del ser humano.

Con las razonables diferencias individuales, el proceso gradual de envejecimiento comporta –entre otras características– la disminución de la memoria reciente y el aumento de la memoria de evocación; la reducción de la curiosidad intelectual y la fatiga laboral; el empobrecimiento sensorial y de respuesta motriz; así como progresivas dificultades de adaptación a situaciones nuevas.

En tanto que, manifestaciones tales como el aislamiento, el apego a los bienes materiales, el refugio en el pasado⁸, la negativa al cambio y reducción de los intereses⁹, y la agresividad¹⁰, habitualmente consideradas negativas, se harán evidentes con el avance de la ancianidad.

En muchos países desarrollados, la construcción social de la noción de vejez es acompañada de prejuicio, por tal razón es posible ver en los jóvenes el temor a envejecer y en los viejos la envidia de la juventud. "Subyace al *viejismo* (Salvarezza, 1974) el pavor al propio envejecimiento, y por lo tanto el deseo de distanciarnos de las personas mayores que constituyen un retrato posible de nosotros en el futuro".

El conjunto de juicios negativos hacia las personas viejas, por lo general inconsciente aunque siempre activo, llevó a Beca y Banaji (2004) a plantear el concepto de *viejismo implícito*, definido como la "alteración en los sentimientos, creencias o comportamiento en respuesta a la edad cronológica percibida, de un individuo

o grupo de personas" que se halla implícito, en diferentes grados, en todos los seres humanos. Sostienen los autores, que aun cuando no hay un "odio" manifiesto hacia los viejos, existe una amplia aceptación de sentimientos y creencias negativas.

De forma paradójica, privilegiando la información por sobre la sabiduría, Occidente reserva para los viejos, es decir las personas con más experiencia, un lugar marginal dentro de la sociedad.

Vejez y jubilación son, conceptos íntimamente relacionados desde una perspectiva social (Thomas, 1993), aunque este vínculo resulte conflictivo.

IV. Acerca de la jubilación¹¹

a. *Perspectivas psicológica y social*

La relación del individuo con las actividades a que se designa "trabajo", se mantiene durante toda la vida. Por ello, en una sociedad centrada en el trabajo, los adultos mayores rechazan el mandato jubilatorio como fin de su etapa productiva (Scaglia y Mammana; 2001), ya que su identidad forma parte del mismo.

"El trabajo constituye una actividad primordial para el hombre. Representa un medio de subsistencia y una fuente de placer, un factor de valoración y del sentido de la utilidad personal: es condición de salud." (Yampey, 1974).

Ahora bien, los seres humanos nos relacionamos con nuestro trabajo a partir de las mismas pautas que estructuraron los primeros vínculos afectivos y los primeros logros infantiles, "en íntima vinculación –afirma

Yampey– con las figuras de la madre, el padre, los hermanos...". Es por ello que cada persona despliega un estilo y dinámica propios en su quehacer o su capacidad productiva. "La riqueza o pobreza, la flexibilidad o rigidez en materia de trabajo, dependen del equipamiento interno, adquirido especialmente en los años formativos. Del mismo modo, las crisis o descompensaciones se configuran necesariamente sobre modelos preestablecidos" (Yampey, 1974).

El psicoanálisis ha privilegiado el encuadre individual (psicosocial), en que la historia es una explicación del presente por el pasado –del presente adulto por el pasado infantil–. Para entender la operatividad de este concepto hay que recurrir a la formulación de las series complementarias de Freud: una disposición "fuerte" –explica Salvarezza (2002)– estará en condiciones de procesar adecuadamente situaciones conflictivas actuales que operan como factores desencadenantes; en tanto que para una disposición "débil" –o debilitada por reiterados sufrimientos–, circunstancias nimias pueden desencadenar "catástrofes" al constituirse en verdaderas situaciones traumáticas difíciles o imposibles de manejar.

En tal sentido, aún cuando por lo general el cese del trabajo es voluntario, el carácter brusco que suele asumir el pasaje de una condición a otra, puede generar sucesivas rupturas (Scaglia y Mammana; 2001). El jubilado es paradigma de pérdida: "Pierde capacidad adquisitiva, se transforma en una carga social para los sectores productivos, pierde sus grupos de

⁸ Es una forma de revalorizar lo vivido y ganar protagonismo acaparando la atención de los demás.

⁹ El anciano se defiende de la complejidad de las nuevas opciones posibles, limitando "el mundo" al ámbito de lo que puede controlar.

¹⁰ La hostilidad puede ser un recurso defensivo. En el viejo la cólera aparece cuando el mundo "lógico y ordenado", que se ha construido tras años de lucha, se ve alterado por "algo" que no encaja.

¹¹ Con el nombre *jubilación* se designa el acto administrativo por el que un trabajador –en "activo", ya sea por cuenta propia o ajena– pasa a la situación pasiva, luego de haber alcanzado determinada edad –máxima legal para trabajar–. La pérdida de ingresos derivada del cese laboral es compensada por una prestación económica mensual de carácter vitalicio (que sólo cesa con la muerte del causante).

pertenencia y queda sin referentes para su identidad (disminuye su autoestima, adopta conductas tales como marginación e introspección; se aferra al pasado y aparecen en él sentimientos de inferioridad), pierde reconocimiento social, por cuanto pasa a formar parte de un grupo desvalorizado por la sociedad (lo cual influye en el surgimiento de desajustes de la personalidad)". En términos de Yampey (1974), el "merecido descanso" termina pagándose muchas veces con el aislamiento social.

El retiro laboral, como señalan Biancotti (2001), Chapot y Mingorance (2009) supone la pérdida de un espacio de pertenencia y modificaciones en los vínculos, así como –por lo general– una considerable merma en lo económico. Para quienes, más allá de este ámbito, no poseen intereses ni despliegan otras actividades, el ser jubilado pasa a ocupar la identidad total.

Por otra parte: "La jubilación, exigida a una edad determinada, des-subjetiviza generando una variación forzada de la percepción natural del paso del tiempo" (Chapot y Mingorance, 2009), de igual manera puede ser ocasión de dramáticas modificaciones en los vínculos familiares, imponiendo la sobreadaptación a un rol incierto. La jubilación compulsiva segrega al colectivo implicado de la posibilidad de seguir realizándose en el marco de un proyecto vital y participativo. Quienes se jubilan forman parte del grupo desvalorizado por el sistema: "Jubilarse del trabajo –dirán Scaglia y Mammana (2001)- equivale a jubilarse de la vida".

Diversos autores¹² coinciden en que: "la jubilación es un producto de la sociedad de consumo" y de ello resulta que muchas personas, a partir

del cambio que la primera opera en las relaciones con el medio y consigo mismas, comienzan a percibirse como "viejas". Así, en tanto en el imaginario social argentino, ser viejo implica "dejar de ser", los jubilados de nuestro país ingresan a una "zona de exclusión".

b. Normativa

Exceptuando circunstancias de jubilación voluntaria o forzosa, y aquellas de prolongación laboral o jubilación flexible, la edad jubilatoria oscila entre los 60 y los 65 años, con diferencia de sexo en algunos países.

A rasgos generales pueden distinguirse dos modalidades de jubilación: *contributiva* y *no contributiva*. La primera es aquella que se financia a partir de los aportes realizados al sistema por los propios beneficiarios, mientras prestan servicios laborales; la segunda es la destinada a quienes carecen de recursos o no han aportado lo suficiente para generar derechos y beneficiarse en la otra modalidad.

En Argentina el sistema previsional¹³ conoció, entre 1993 y noviembre de 2008, la variante a la que se denominó de capitalización individual. Esta consistía en el aporte a una cuenta administrada por una entidad privada (AFJP) realizado por los trabajadores en actividad, en tanto el Estado seguía haciendo frente a los pagos de quienes ya se hallaban jubilados.

La jubilación ordinaria requiere contar con 30 años de aportes al sistema y haber alcanzado, las mujeres y varones respectivamente, la edad de 60 ó 65 años. En caso de edad avanzada, a los 70 años, se exigen sólo diez años de aportes, con al menos cinco de esos años dentro de los últimos ocho anteriores al cese de la actividad.

En la Unión Europea sólo 5 de los 15 países que la integran, diferencian la edad requerida para jubilarse entre varones y mujeres¹⁴; en tanto que en algunos la legislación prevé un corrimiento progresivo de la misma¹⁵, en otros se producen intensos debates sobre este tema.

Lo cierto es que las proyecciones demográficas indican un paulatino envejecimiento poblacional que pone en riesgo el sistema de pensiones público, en aquellos países en que los sistemas de salud y de seguridad social se sostienen en gran medida gracias al aporte de un porcentaje de los ingresos de la clase económicamente activa. Ello justificaría la búsqueda de nuevas líneas de acción e implementación políticas que restablezcan el equilibrio de la seguridad social y las redes de contención.

Se considera que una población es vieja cuando el 7% de la misma supera los 60 años. La comunidad Europea, Estados Unidos, Japón, Argentina y Uruguay, entre otros países, tienen una población envejecida y, entre otras alternativas para paliar las consecuencias que el envejecimiento demográfico opera sobre la Seguridad Social y mantener la sustentabilidad del Sistema, algunos de ellos han propuesto la extensión de la edad jubilatoria ofreciendo a quienes así lo deseen la posibilidad de seguir trabajando.

Ahora bien, es evidente que el envejecimiento no significa lo mismo en la diversidad de los roles laborales. No es igual ser deportista que investigador o docente a la hora de considerar la edad como variable y su incidencia en el desempeño de cada tarea. Pero, aun cuando para la gran mayoría de los trabajadores la propia edad tiene escasa relevancia, en el marco laboral

¹² Alba, V.; Buendía, J.; Fercgla, J.; Giddens, A.; Lehr, U.; Mishara, B.; Riedel, R.; Thomas, L., en la cita de Matusevich (1996).

¹³ Tradicionalmente llamado "Sistema de Reparto"; hoy Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA).

¹⁴ Austria: 65/60; Bélgica: 65/62; Grecia: 65/60-65; Italia: 65/60; Reino Unido: 65/60.

¹⁵ Alemania: a 67 (hasta 2029); Francia: a 62 (de 2011 hasta 2016); Reino Unido a 66 (de 2018 hasta 2020).

la discriminación se presenta de modo encubierto o manifiesto en actitudes cotidianas, tanto en la forma de bromas o burlas hacia la presunta incapacidad de los mayores, como en la disminución efectiva de oportunidades y la exclusión manifiesta. Los estereotipos negativos impiden los re-entrenamientos y la asignación de nuevas tareas¹⁶. Los cambios cognitivos y los déficit de memoria o del lenguaje suelen ser sobredimensionados cuando –con excepción de los aspectos vinculados a velocidad y tiempo de reacción– en realidad existen pocas diferencias significativas en las funciones intelectuales a lo largo de la madurez; en cambio las personas mayores suelen ser más puntuales, más estables y concientes de sus responsabilidades y si bien suelen requerir mayor tiempo para recuperarse en caso de accidente, las personas más jóvenes se lastiman con mayor frecuencia. Un prejuicio generalizado supone a los empleados de más edad cerrados e incapaces de aprender, siendo el *efecto* a la vez *causa* de esta inadaptabilidad, toda vez que las bajas expectativas proyectadas sobre los trabajadores más viejos los excluyen de los programas de entrenamiento.

c. El retiro laboral en el imaginario de la Administración Pública

Quienes se desempeñan en la Administración Pública suelen desarrollar fuertes vínculos laborales y de pertenencia institucional que se acrecientan aún más con la antigüedad. La adhesión al Organismo es asimismo constitutiva de la identidad personal de cada agente; y en este sentido el retiro laboral supone la amenaza de una exclusión social no siempre

prevista. Un gran número de agentes advierte que tras largos años de labor se encuentra sin un plan para “después”. Para muchos, con la pérdida del entorno significativo, se imponen: el miedo al vacío –representado por el tiempo libre– y la dificultad cultural para adecuarse al ocio.

Por su parte, la cultura occidental contrapone la expresión “clase pasiva” a los conceptos: *actividad*, *productividad* y *utilidad*, que se comprenden recíprocamente, implicando además el derecho al consumo. Entonces, quien sea excluido del circuito laboral lo será también del mercado de consumo como una forma de “muerte social” (Matusevich, 1996). El mismo sistema que despoja del trabajo, discrimina y culpabiliza al jubilado (Chapot y Mingorance, 2009).

La pérdida del empleo genera en el jubilado el sentimiento de exclusión si ha sido socializado en la valoración positiva de la actividad, y negativa del ocio (Rodríguez Feijóo, 2003); pues el trabajo no sólo constituye un medio de vida y una fuente de placer, sino también de reconocimiento y prestigio, al tiempo que brinda sentido de “utilidad”. Ahora bien, el descanso y la recreación también son inherentes al trabajo, de ahí que la planificación del “ocio y el negocio” constituyan normas de higiene mental. Yampoy, (1974) advirtió que algunas personas revelan rasgos patológicos precisamente durante las vacaciones, los fines de semana o al término de cada jornada, al no poder disfrutarlas. Tales sujetos suelen trabajar compulsivamente, emplean su actividad como un escape de situaciones conflictivas, o como huida de sí mismos. Empero, quien es incapaz de obtener

satisfacción en su ocio, difícilmente tendrá un genuino disfrute en sus ocupaciones.

El tiempo libre es un objeto más de consumo en las sociedades industrializadas de Occidente; pero sólo alcanza plena significación cuando se sabe *qué hacer* con éste, y se tiene “con qué”.

V. Enfoque metodológico

a. Diseño de herramientas

Dentro del marco general del proceso de indagación¹⁷ sobre el impacto y clima laboral que genera la implementación del Programa “Nuevos Desafíos”, en los agentes del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social que se hallan próximos a acogerse al beneficio jubilatorio, se implementaron dos instrumentos de recolección de datos:

1. Toma de entrevistas a referentes clave, con el objeto de explorar las dimensiones significativas que se deslindan de la implementación del Programa.
2. Administración de una encuesta anónima dirigida al personal en edad de retiro, para evaluar aquellas actitudes, mitos, prejuicios, percepciones y creencias, que actúan como los condicionantes psicológicos y sociales que aplazan la decisión de jubilarse entre los agentes objeto del presente estudio.

Entre los días 4 y 26 de abril de 2011, fueron entrevistados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires¹⁸, 8 agentes de Planta Permanente del Ministerio de Trabajo, 5 de ellos en edad jubilatoria. Las entrevistas, que inicialmente se proyectaron como semi-estructuradas y se orientaron luego –espontáneamente– hacia la

¹⁶ A partir de los 55 años, los trabajadores tienen menos posibilidad de recibir capacitación para mejorar sus destrezas.

¹⁷ Compromiso asumido por la Facultad de Humanidades de la UdeMM, a partir de la firma del Convenio de Asistencia Técnica, para realizar una indagación en el marco de las acciones que el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social realiza dentro de sus políticas de gestión de Recursos Humanos.

¹⁸ Todas las entrevistas fueron realizadas por la Lic. Marcela García Rey.

modalidad “abierta, en profundidad”, fueron realizadas a referentes clave que reunían las siguientes características: 5 agentes mayores de 60 años destinatarios del Proyecto “Nuevos Desafíos”, y 3 testigos calificados, afectados de algún modo a la implementación del mismo.

Aspectos metodológicos¹⁹:

Las entrevistas al colectivo en edad jubilable fueron tomadas a partir de un muestreo al azar que incluyó: a) 5 agentes, con distinto grado de profesionalización, vinculados a diversos sectores del Ministerio, cuya carrera laboral oscila entre 28 y 40 años de antigüedad; b) 3 referentes clave, involucrados en la implementación del Programa, también pertenecientes a la planta permanente del Ministerio.

Las entrevistas tuvieron por objetivos: tanto alcanzar una mayor comprensión del modo en que la población jubilable percibe su realidad laboral, como conocer las inquietudes de estos agentes en relación a la implementación del Programa “Nuevos Desafíos” y la incidencia del mismo en el proceso jubilatorio.

Aspectos descriptivos:

Cada referente clave fue entrevistado en forma individual en su puesto de trabajo, en un solo encuentro de dos horas, a partir de una guía previamente pautada según las dimensiones a investigar. Se le comunicó que se estaba llevando adelante una indagación acerca del Programa “Nuevos Desafíos”, y se le solicitó que contara su propia experiencia y vivencias acerca de la jubilación. Se dio prioridad a las expresiones espontáneas de cada entrevistado, preguntando en

aquellas ocasiones que fue necesario. Las entrevistas proporcionaron un amplio marco referencial de las creencias, percepciones, atribuciones, actitudes, prejuicios y mitos, acerca de la realidad percibida por el colectivo en proceso de jubilación; dando cuenta del modo de ver del entrevistado, pero también aportando datos de lo que sucede en su sector de trabajo y el modo en que otros agentes perciben esa realidad. En la transcripción se conservó el anonimato de cada entrevistado, consignándose únicamente el sexo, edad y antigüedad laboral del mismo.

A partir del análisis de las entrevistas se procedió a la confección de una encuesta cerrada cuya modalidad de relevamiento fue la auto-administración del cuestionario en el lugar de trabajo.

b. Población y muestra

La encuesta, que revistió carácter de censo, fue aplicada a la población jubilable²⁰ de MTESS²¹. Se entregó a la misma, conjuntamente con la liquidación de haberes del período octubre de 2011, un cuestionario para ser respondido en forma anónima que debía depositarse en una de las 5 urnas que se dispusieron a tal fin.

Sólo 82, de los 106 agentes a quienes se entregó el formulario, respondieron a la encuesta. La negativa de los 24 agentes que se abstuvieron de participar, que podría haberse interpretado, *a priori*, como rechazo manifiesto del Programa “Nuevos Desafíos”, disgusto frente a la inminencia del inicio de su proceso jubilatorio, o insatisfacción general en relación a su realidad laboral; así como resultado del temor

a ser identificados a partir de datos tales como edad o antigüedad; fue elucidada con mayor minuciosidad a partir del análisis de la totalidad de los cuestionarios y sus respuestas.

Mientras en una de a las encuestas no se consigna el sexo, respondieron a la misma 42 varones y 39 mujeres. Uno de cada cuatro varones manifestó vivir solo, en tanto que una de cada seis mujeres declaró estar en esta condición. Asimismo, una de cada diez mujeres y uno de cada cuatro varones encuestados, resultaron ser mayores de 65 años; aunque señalamos que en el total de encuestas respondidas, 8 no consignan la edad.

El colectivo “población jubilable” incluyó a aquellos agentes que se hallan próximos a la edad jubilatoria²² o que ya la han superado²³. Se tuvo en consideración que la diferencia en la edad jubilatoria entre varones y mujeres, no es obligatoria en la normativa vigente del MTESS, toda vez que las empleadas con más años de servicios que se aproximan a los 60 años, pueden optar por jubilarse a la misma edad que los varones, si lo notifican o hacen saber con suficiente antelación a su inmediato superior.

c. Dimensiones

Considerando que el relevamiento tendría como propósito conocer los niveles de satisfacción, indagar acerca del impacto y cómo incide en el clima laboral del personal que involucra, y –finalmente– divisar las necesidades y aquello que se espera del Programa; y, teniendo en cuenta que a través del análisis de los resultados obtenidos se procedería a la recomendación

¹⁹ Se procedió a tomar “notas de campo”, para no afectar el normal curso conversacional, propiciando la charla informal y haciendo foco en los aspectos relevantes al objeto de estudio. Se evitó la utilización de soporte electrónico (grabación) a fin de generar confianza en el entrevistado y *rapport* entre éste y el entrevistador.

²⁰ Agentes que se hallan en edad jubilatoria, o que ya la han superado largamente, considerados “núcleo duro” por su tenaz oposición al retiro.

²¹ Personal que se desempeña en las sedes del MTESS de Av. Paseo Colón al 600.

²² Empleados del MTESS que no hubieran alcanzado los 65 años.

²³ Agentes mayores de 65 años.

de acciones tendientes al logro de un mayor rendimiento y efectividad en la implementación del Programa, en aquellos aspectos del trabajo que reflejan obstáculos en la consecución del objetivo principal, es decir el arribo a un proceso de jubilación no traumático, las entrevistas fueron orientadas hacia la obtención de datos vinculados a tres ejes en particular:

- 1) experiencia y percepción acerca de la propia realidad laboral;
 - 2) opinión y expectativas respecto del proceso jubilatorio;
 - 3) opinión y expectativas respecto de la implementación del Programa.
- Se confeccionó –por lo tanto– una guía para la entrevista en torno a las siguientes dimensiones a explorar:

Dimensión 1 Realidad laboral	Sub-dimensiones
1.1 Percepción general de la situación laboral actual	- Niveles de satisfacción - Nivel de orgullo - Continuidad
1.2 Trayectoria	- Ingreso - Último ascenso - Posición actual - Proyección - Balance
1.3 Problemática de la transferencia	- Brecha generacional - Rivalidad y competencia - Transmisión de saberes - Compromiso

Dimensión 2 Proceso jubilatorio	Sub-dimensiones
2.1 Realidad apreciada	- Expectativas - Calidad de vida - Obstáculos - Aplazamiento
2.2 Modalidad	- Compulsiva - Retiro voluntario - Legislación vigente - Ventajas y perjuicios

Dimensión 3 Programa “Nuevos Desafíos”	Sub-dimensiones
3.1 Implementación	- Expectativas - Compromiso - Beneficios - Efectividad - Obstáculos

La encuesta confeccionada a partir de las dimensiones y sub-dimensiones registradas en las entrevistas, tuvo por objetivos: obtener una descripción de la población actual del Ministerio considerada jubilable; conocer los motivos por los que aplaza su jubilación; analizar la incidencia que variables tales como: edad, género, convivencia, monto del haber jubilatorio, uso del tiempo libre y existencia de proyectos para el futuro, tienen sobre las actitudes del colectivo hacia la jubilación; Indagar acerca de la recepción que el Programa “Nuevos Desafíos” tiene en sus destinatarios; valorar los resultados obtenidos por dicho Programa hasta el momento.

VI. Datos relevados y análisis de la información

De las entrevistas en profundidad realizadas a agentes de Planta Permanente del Ministerio de Trabajo, se distinguen 5 tomadas a referentes clave, mayores de 60 años, destinatarios del Programa “Nuevos Desafíos”, y 3 a testigos calificados, afectados de algún modo a la implementación del mismo.

En todos los casos se informó a los entrevistados que los datos recogidos serían considerados confidenciales y sólo de utilidad en la indagación que está llevando a cabo la Universidad de la Marina Mercante para el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, acerca del personal en edad jubilable.

En las próximas secciones se da cuenta de la síntesis de sus testimonios, tomando en cuenta en primer lugar aquellos correspondientes a los agentes en edad jubilable:

- La percepción subjetiva de estos agentes es de ser útiles y necesarios en sus puestos de trabajo. Sus apreciaciones refieren satisfacción, especialmente entre aquellos de mayor antigüedad en el Organismo. Afirman llevar adelante su labor con agrado. Se consideran ordenados, activos, confiables y, sobre todo, dicen saber hacer bien su trabajo.
- En particular, los agentes que informan llevar ya varias décadas en el Organismo, valoran el ambiente de trabajo, el compromiso, la continuidad y el respeto por la trayectoria.
- Reconocen, que existen diferencias entre aquellos agentes con formación profesional y los que no cuentan con ella; y que, en alguna medida, las condiciones de ingreso se han modificado con el tiempo.
- La brecha generacional da lugar a rivalidad y competencia; pero también a nuevos aprendizajes, al esfuerzo por la formación permanente y la transmisión de conocimientos.
- Para quienes dispusieron su vida alrededor de la esfera laboral, el establecimiento de prioridades o la organización del tiempo *libre* también pueden resultar conflictivos y no necesariamente traducirse en una mayor calidad de vida.
- El fantasma del desamparo, con la pérdida de la Obra Social, se manifiesta en las expresiones de los entrevistados, pero la pérdida de la pertenencia, el temor al desarraigo, también constituye un motivo para el aplazamiento indefinido de la jubilación.
- En todos los casos, desde lo manifiesto, las razones económicas son el factor determinante, o al menos el de mayor incidencia en relación a dicho aplazamiento.
- Los encuestados aseveran conocer la legislación vigente, pero alegan que la misma no garantiza los beneficios mínimos de la pasividad.
- Señalan, asimismo, creer que los retiros compulsivos responden a

una posición política distante de la actual que reconoce en la jubilación un derecho; cuestionan, empero, la edad de acceso a la misma.

- En cuanto al Programa “Nuevos Desafíos” y su implementación, las apreciaciones revelan en algunos casos conocimiento y en otros cierta cuota de prejuicio. Hay quienes aseveran que el Programa se implementó para evitar las jubilaciones compulsivas; que sus talleres tienen por objetivo posibilitar a los empleados en edad de jubilarse la “reflexión sobre estos temas que les incumben” y que resulta valioso darles tiempo y acompañarlos en este proceso. Para otros el tema es “claramente económico”.
- En quienes no lo conocen, el Programa da lugar a expectativas negativas, y genera un franco rechazo en aquellos agentes que lo suponen antesala de la jubilación; por el contrario, quienes trabajan en él lo hacen desde el compromiso.
- Finalmente, no todos los agentes son claros a la hora de evaluar los resultados de la implementación del Programa. Quienes lo hacen desde el desconocimiento se aferran a sus prejuicios.

Por su parte, tres testigos calificados vinculados al Programa se expresaron en relación a los motivos que llevaron a la creación y puesta en marcha del mismo; la legislación vigente respecto de los agentes en situación de jubilarse, ciertos obstáculos que presenta su ejecución, las necesidades detectadas y otros datos relevantes en la implementación del Programa:

- Los agentes entrevistados, afectados al Programa “Nuevos Desafíos” desde su creación en el año 2007 cuando se inició como un Proyecto, declaran ser responsables tanto de la coordinación de las actividades, como de su promoción e implementación.

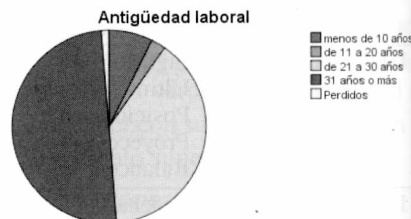
- Señalan que la implementación del Programa es muy innovadora, y “como toda innovación ha merecido juicios diversos” y variada adhesión, despertando diferentes actitudes en el personal. Hacen notar que se trata de un programa integral, a largo plazo, dirigido a la población que ya está en condiciones de jubilarse, pero que trabaja con los empleados a partir de los 55 años, que intenta brindar herramientas para pensar en esta nueva etapa de la vida, más allá del proceso jubilatorio en sí mismo.
- Exponen que el objetivo principal del Programa es lograr un retiro no traumático del personal en edad de jubilarse, que se impulsa la idea de acompañarlos en el proceso de jubilación a efectos de que se retiren de la mejor manera.
- Se tiene en cuenta, asimismo, la transferencia de conocimientos. Es decir, poder establecer un puente generacional entre los que se están yendo y los nuevos ingresantes. En definitiva, se trata de detectar a las personas con potencial generador de transferencia de conocimiento, es decir por un lado que tengan la predisposición, pero también que tengan la ductilidad para hacerlo.
- Advierten que algunos destinatarios del Programa desarrollan cierta resistencia a la participación en el mismo, pues no siempre interpretan adecuadamente la finalidad y objetivos de éste.
- Aluden, asimismo, a los factores que podrían influir en forma positiva en su implementación, tanto como a los obstáculos que perciben, destacándose en relación a estos últimos la suposición, de algunos agentes, de que asistir a estas actividades confluente en una jubilación forzosa.
- Por último destacan que otras cuestiones en juego son los mitos relativos a la realidad laboral, la

jubilación y la vejez en nuestro medio; la esperanza de que “salga la ansiada resolución de jubilación por el 82% móvil”, el pasaje de “activo” a la categoría de “pasivo” y, por supuesto, el dinero. Subrayan, además, que estas cuestiones exceden la realidad laboral del Ministerio, ya que “afectan en general, a todas aquellas personas que están desarrollándose laboralmente (...) teniendo en cuenta que en la actualidad, la *calidad de vida* se mide en términos de empleo seguro y buen sueldo.”

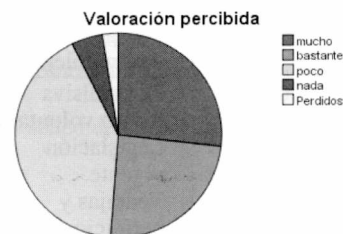
VII. Principales resultados

a. Realidad laboral

- Debe considerarse que sólo el 10% de la población encuestada tiene menos de veinte años de antigüedad laboral, un 40% más de veintidós años y el 50% restante más de treinta años de servicios.

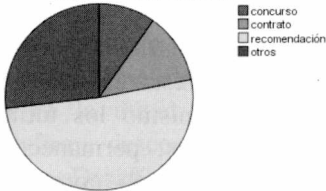


- De estos agentes el 52,5% declaró considerarse bastante o muy valorado, y el 41,5% que percibe poca valoración de su tarea en el ámbito laboral; mientras el 5% dijo sentirse nada valorado en el puesto de trabajo que ocupan. El 2,5% de los encuestados omitió dar respuesta a esta pregunta.



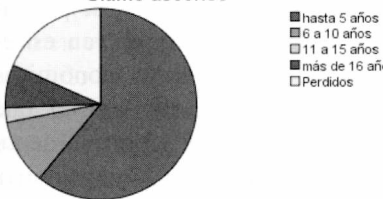
- Ocho de cada diez expresó sentirse bastante o muy cómodo en su puesto de trabajo, e igual proporción expresó bastante o mucho orgullo por pertenecer a la institución.
- Apenas uno de cada cuatro agentes ingresó al Organismo por concurso o por contrato, en tanto que más del 50% lo hizo a partir de recomendaciones u otras vías.

Ingreso a la Institución



- El 61% señaló haber sido promovido de nivel escalaforario en los últimos 5 años; un 11% recibió un ascenso por última vez entre 6 y 10 años atrás; algo más del 2% lo hizo entre 11 y 15 años, y alrededor del 7% no fue ascendido sino hace más de 16 años; en tanto que algo más del 18% de los encuestados omitió responder esta pregunta.

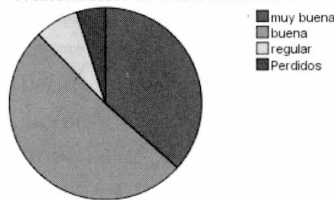
Último ascenso



- Casi el 80% consigna que el clima de trabajo en su ámbito laboral es bueno o muy bueno, y cerca del 95% de los encuestados concluyó en un balance bueno o muy bueno de su propia trayectoria.
- Siete de cada diez agentes considera su puesto de trabajo relacionado con la propia experiencia y ocho de cada diez valora su aporte personal al conjunto.

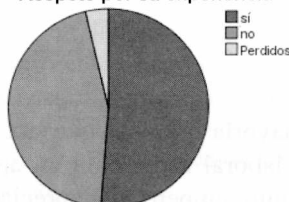
- En sentido concordante con lo anterior, el 85% expresó sentir bastante o mucha satisfacción en relación a su desempeño laboral.
- Más del 87% declara tener relaciones buenas o muy buenas con sus superiores; y un porcentaje aún mayor, casi 93%, sostiene que las relaciones con sus pares son muy buenas o buenas; en tanto que el trato con los subalternos sólo fue considerado bueno o muy bueno por el 78%, ya que más del 14% se abstuvo de responder a esta pregunta y el resto lo calificó de regular.

Transmisión de conocimientos



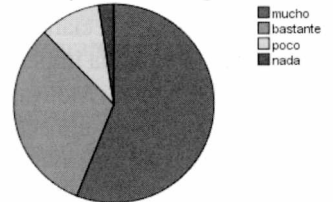
- En cuanto a la transmisión de conocimientos a los nuevos ingresantes, más del 36% expresa que es muy buena, y buena el 51%. Sólo el 7% consignó regular y casi el 5% no emitió juicio sobre el particular. Se señala que estos datos no parecen congruentes con la percepción de respeto por su experiencia laboral, que los agentes declaran recibir, ya que el 51% cree que los nuevos ingresantes respetan a las personas de su experiencia laboral; pero más del 45% no lo cree así, a lo que se añade casi un 4% de agentes que omitió responder a esta pregunta.

Respeto por su experiencia

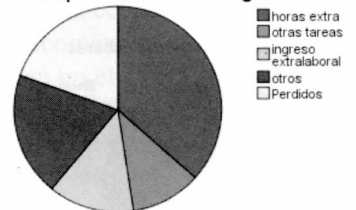


- Entre ocho y nueve de cada diez agentes considera el trabajo bastante o muy importante en su vida. De hecho, más del 90% dedica mucho o bastante tiempo al mismo, aunque casi ocho de cada diez desarrollaría otras actividades si tuviera tiempo.
- En principio, esta dedicación parece responder a motivos económicos, ya que más del 87% declara que sus ingresos aportan mucho o bastante a la economía familiar. Por otra parte cuatro de cada cinco encuestados consignan que complementan sus ingresos salariales.

Aporte de sus ingresos



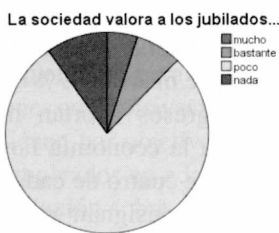
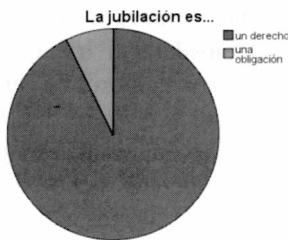
Complemento de sus ingresos



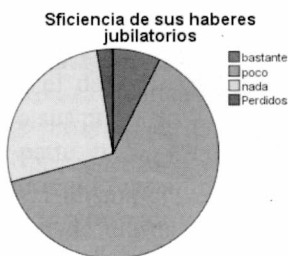
- Respecto a la actual cobertura de salud, tres de cada cuatro encuestados la juzga buena o muy buena.

b. Proceso jubilatorio

- Si bien sólo la mitad acepta la edad jubilatoria propuesta por la ley, no hay concordancia respecto de si esta edad debiera ser inferior a la actual o superior.
- Más del 90% considera la jubilación un derecho; sin embargo entre ocho y nueve de cada diez agentes cree que la sociedad valora poco o nada a los jubilados.



- Más del 95% acuerda mucho o bastante, con la implementación del 82% móvil y casi el 93% aceptaría jubilarse si se estableciera esta norma, en tanto que más del 73% declara que no acepta la jubilación sin la implementación del 82% móvil. Motiva esta respuesta, en apariencia, el hecho de que sólo uno de cada cuatro encuestados contaría eventualmente con ingresos adicionales a su jubilación.



A esta última referencia se agrega que nueve de cada diez expresa que sus haberes jubilatorios serán insuficientes para sus gastos y que ocho de cada diez considera regular o mala la obra social de los jubilados (PAMI).

- Tres de cada cuatro agentes declaran tener escasa o ninguna participación en actividades vinculadas a instituciones, talleres, ONG, clubes u otras.

Programa "Nuevos Desafíos"

- Resulta llamativa la convicción, expresada por casi seis de cada diez, de poder obtener un beneficio personal

al participar del Programa "Nuevos Desafíos"; por entre tres y cuatro de cada diez, de poder obtener un beneficio laboral del mismo; y por uno de cada cuatro, de poder obtener beneficios jubilatorios al participar del mismo, toda vez que la mitad de los encuestados dice no conocerlo, ni a su propuesta, en tanto que el 39% afirma que se trata de un Programa destinado a actividades recreativas, más de 7% que está destinado a actividades laborales, casi 5% que está destinado a asistencia legal y 19% a actividades jubilatorias, mientras casi 30% no dio respuesta a esta pregunta.



- Mientras seis de cada diez afirman que las actividades del Programa les despierta bastante o mucho interés, entre cinco y seis de cada diez dicen valorar mucho o bastante esta propuesta por parte del MTESS; lo que también contrasta con el desconocimiento del Programa ya expresado.

VIII. Informe

a. Evaluación de resultados

En una primera lectura respecto de la percepción general de la situación laboral actual, se destaca que el conjunto de las respuestas denota niveles razonablemente elevados de satisfacción. Esta valoración se desprendería esencialmente de la continuidad laboral y el nivel de orgullo que los agentes experimentan por su pertenencia institucional.

El balance en relación a la propia trayectoria parece positivo, toda vez que en su mayoría expresan que su experiencia laboral representa un aporte al conjunto; empero esta apreciación

no se condice con los niveles de valoración experimentados, téngase en cuenta además que cuatro de cada diez encuestados no fueron promovidos de categoría en los últimos 5 años, y que la mayor proporción de ascensos se dio en aquellos agentes que aún no llegaron a 65 años.

La supuesta satisfacción, entonces, no hace sino enmascarar el descontento que se evidencia en las siguientes contradicciones: la mayor parte de los agentes aplaza el retiro laboral, no para complacerse en la transmisión de sus conocimientos a los nuevos ingresantes, sino para obtener del organismo los últimos beneficios posibles; permanece en sus puestos de trabajo porque sus ingresos representan una considerable contribución a la economía familiar, aún cuando estos ingresos deban ser complementados con otros aportes. Estos hechos podrían expresarse del siguiente modo: la percepción de la estima de los pares es una proyección del reconocimiento del medio familiar en relación a su aporte económico.

Estos agentes posponen asimismo su jubilación, porque encuentran desventajoso el cambio de su cobertura actual de salud al sistema de prestaciones del PAMI; porque ven estrecharse sus perspectivas económicas a partir de haberes jubilatorios que juzgan insuficientes y porque depositan su confianza en la expectativa de que se sancione una ley que contemple el 82% móvil de haberes para los jubilados.

Si bien en principio acuerdan que el retiro laboral no es una obligación sino un derecho; admiten, no obstante, que la sociedad desvaloriza a los jubilados, colectivo al que de hecho no aspiran a pertenecer. Debe considerarse que los encuestados, en su mayoría, no valoran la posibilidad de desarrollar otras actividades, si éstas no son redituables, o intereses

personales en el tiempo libre; no estiman que la jubilación sea un beneficio por la disponibilidad de tiempo que otorga; ni suponen que "tiempo libre" sea sinónimo de "calidad de vida", antes bien esta última es percibida como sinónimo de "aptitud de consumo", capacidad que se verá reducida prácticamente en un 50% a partir de su ingreso en la clase pasiva. De estos datos se desprende, en suma, que actividad es el equivalente de productividad, rendimiento, beneficio, consumo, salud y calidad de vida; en tanto que pasividad lo es de tiempo libre improductivo.

Más de la mitad de los encuestados afirma desconocer el Programa "Nuevos Desafíos"; la percepción que el resto de los agentes tiene del mismo parece estar condicionada por prejuicios, toda vez que ignora los motivos de su implementación, su dinámica y objetivos, y aún cuando dicen valorar la propuesta por parte del MTESS, se resisten a participar en éste.

Para muchos, las expectativas que genera intervenir en las actividades del Programa se orientan tan sólo hacia la obtención de beneficios personales, a los que identifican apenas como ejercicios lúdicos o de corte recreativo. Para otros la participación en el Programa es sinónimo del resistido inicio de los trámites jubilatorios. De estas apreciaciones se desprende la falta de interés que para estos últimos despierta.

IX. Bibliografía

- Aromando, Jorge: "Desarrollo educativo y cultural del adulto mayor en Argentina y MERCOSUR"; *II encuentro anual del forum universitario de MERCOSUR*, Universidad federal de Pernambuco, 2001, Brasil.
- Aromando, Jorge: "Investigación del envejecimiento y perspectivas educativas y culturales del adulto mayor en el mercosur"; *IV congreso europeo CEISAL de latinoamericanistas - Desafíos sociales en América latina*, Eslovaquia, 2004.
- Aymerich Andreu, María; M. Planes Pedra y M. E. Gras Pérez: "La adaptación a la jubilación y sus fases: Afectación de los niveles de satisfacción y duración del proceso adaptativo". En *Anales de Psicología*. Vol.26, Nº1; Enero 2010, Murcia, Universidad de Murcia, 2010.
- Bermejo García, Lourdes (© 2010): "Promoción del envejecimiento activo. Reflexiones para el desarrollo de programas de preparación y de adaptación a la jubilación"; www.medicapanamericana.com/Libros/Libro/4075/Envejecimiento-ActivoyActividadesSocioeducativasconMayores.html

b. Recomendaciones

El arribo a un proceso de jubilación no traumático será viable en la medida en que la Dirección de Administración de Recursos Humanos del MTESS considere la experiencia y percepción acerca de la propia realidad laboral de los agentes; su opinión y expectativas respecto del proceso jubilatorio, así como sus necesidades específicas en el tránsito a la "pasividad".

En base a la evaluación de los resultados obtenidos en la presente indagación, recomendamos las siguientes acciones tendientes al logro de un mayor rendimiento y efectividad en la implementación del Programa "Nuevos Desafíos", en aquellos aspectos de su puesta en práctica que reflejaron obstáculos para la consecución de su objetivo principal: acompañar al personal en la instancia previa a su jubilación y procurar disminuir el impacto negativo que pudiera producir la misma.

- Desarrollar nuevos canales de comunicación que garanticen fehacientemente la llegada de la información a los destinatarios del Programa.
- Mejorar el diálogo, sincerando los objetivos y motivaciones de la implementación del Programa. Ofrecer talleres y actividades cuyos contenidos se relacionen con los intereses reales de los agentes.

- Tener en cuenta que la diferencia en la edad de acceso al retiro laboral puede traducirse en una experiencia discriminatoria para las mujeres. Dar a conocer la legislación vigente al respecto y facilitar en este caso a las agentes las diligencias que permitan acceder a sus beneficios.
- Dar a conocer la opción por la permanencia en la Obra Social y facilitar su tramitación.
- Impulsar con la debida antelación acciones tendientes a compartir experiencias y herramientas laborales entre los empleados jóvenes y aquellos mayores de 55 años, tendiendo a la complementariedad.
- Anticipar la jubilación con progresiva reducción horaria y dedicación exclusiva a tareas de transferencia.
- Asesoramiento previsional y arbitrio de las medidas necesarias para otorgar su jubilación al agente conjuntamente con una promoción a la categoría inmediata superior, que le permita paliar la inevitable pérdida económica.

Las recomendaciones precedentes se centran en el logro de efectividad del Programa "Nuevos Desafíos" cuyas acciones están dirigidas a lograr que el personal del MTESS, cuando alcance la edad y los años de servicio, se retire de manera natural de sus puestos de trabajo, sin experimentar merma en su Calidad de Vida.

- Burín, Mabel y Bleichmar, Emilce; *Género, psicoanálisis y subjetividad*. Buenos Aires, Paidós, 1996
- Calciano, Francisco. *Me jubilo ¿Y ahora...?* FAE – Universidad de la Marina Mercante, Buenos Aires, 2010.
- Cukier, José. “El climaterio masculino”, en: *MPS Revista Argentina de Medicina Psicosomática*. Año XXXIII, N° 66 Buenos Aires, julio de 1996.
- Chapot, Sara L. y Mingorance, Daniel L. (Comp.) “Duelo normal y duelo patológico. Su abordaje clínico en el envejecimiento”. En: *Temas de Psicogerontología: investigación Clínica y recursos terapéuticos*. Buenos Aires, Akadia, 2009.
- Dabove Caramutto, María I. Y Prunotto Laborde, Adolfo; *Derecho de la ancianidad*, Buenos Aires, 2006.
- Dirección de Administración de Recursos Humanos; *Proyecto Nuevos Desafíos*, 2008, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. República Argentina.
- Gruber, Jonathan & Wise, David; “Sistemas de Seguridad Social y jubilación en el mundo”; en: *Cuadernos económicos de ICE*, ISSN 0210-2633, N° 65, 2000; Págs. 9-43 <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=44867> - consultado el 23 de noviembre de 2010
- Lupica, Carina; *Trabajo decente y corresponsabilidad de los cuidados en Argentina*; Santiago de Chile; Programa regional de género y trabajo decente, Organización Internacional del Trabajo; 2010. Madrid.
- García, Antonio J. y Garcés de los Fayos Ruiz, Enrique, “La preparación para la jubilación: Revisión de los factores psicológicos y sociales que inciden en un mejor ajuste emocional al final del desempeño laboral”. En: *Anales de Psicología*. Vol.16, N°1 (2000). Murcia, Universidad de Murcia, (2000).
- Martínez, Pedro C.; Lozano Flores, José A.; Ancizu, Iciar; Valdés, Carmen Adeva y Cándenas, José: “Repercusiones psicológicas y sociales de la jubilación”; *Revista psicothema*, año/vol. 15, número 001, Universidad de Oviedo, Oviedo, España.
- Matusevich, Daniel, “La muerte social como destino posible en la vejez”. En: *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, Vol.42, N°3. Buenos Aires, Fundación Acta, 1996.
- Mendizábal, María de Rosario Limón: “*La preparación a la jubilación: nueva ocupación del tiempo*”; Revista complutense de educación, Vol. 4 (1), Universidad complutense, Madrid, 1993.
- Oficina Nacional de Empleo Público; *Población jubilable y dotaciones de reemplazo; 2007-2008*, Colección Estudios, Secretaría de la Gestión Pública; Subsecretaría de Gestión y Empleo Público. Jefatura de Gabinete de Ministros; Presidencia de la Nación, República Argentina.
- Organización Iberoamericana de Seguridad Social; Ministerio de trabajo y asuntos sociales; secretaría de estado de servicios sociales, familias y discapacidad: “*Encuesta mayores 2010*”. España, 2010.
- Organización Iberoamericana de Seguridad Social; Ministerio de trabajo y asuntos sociales; secretaría de estado de servicios sociales, familias y discapacidad: “*Proyecto sobre personas mayores, dependencia y servicios sociales en países Iberoamericanos: Situación, necesidades y demandas de las personas mayores en Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador y México*”. España, 2009.
- Rodríguez, Beatriz M. *Climaterio Femenino*, Buenos Aires, Lugar Editorial, 2000.
- Rodríguez Beatriz M.; *La femineidad y sus metáforas. Sirenas y Amazonas*. Buenos Aires, Lugar Editorial, 2005.
- Rodríguez, Beatriz M. “Climaterio masculino. Investigación clínica”, En: *Atenea*, Año VI, N° 6, Buenos Aires, Universidad de la Marina Mercante, 2009.
- Rodríguez Feijóo, Nélica, “Grado de satisfacción con el uso del tiempo libre y actitudes hacia la jubilación”. En: *Revista Argentina de Clínica Psicológica*. Vol. 12, N° 2, Buenos Aires, Fundación Aigle, 2003.
- Rodríguez Feijóo, Nélica; “Actitudes hacia la jubilación”. En: *Interdisciplinaria v.24 N° 1*, Buenos Aires ene./jul. 2007. Versión On-line ISSN 1668-7027
- Salvarezza, Leopoldo, *Psicogeriatría*, Buenos Aires, Paidós, 2002.
- Thomas, L., *Antropología de la muerte*. México, Fondo de Cultura Económica, 1993.
- Tournier, Paul, *Aprendiendo a envejecer*, Buenos Aires, La Aurora, 1991.
- Velásquez Clavijo, Manuel: “*La jubilación activa*”; Escuela Abierta # 3, España, 1999.
- Yampey, Nasim: “¿Edad crítica en el trabajo?”. En: *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina: Publicación de Acta, Fondo para la Salud Mental*. Vol. 20, N°3 (Jun.1974). Buenos Aires; Sinapsis, 1974.