



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



**Especialización en la Gestión de las  
Pequeñas y Medianas Empresas**

**PROYECTO**

**Trabajo Final de Especialización**

**“EL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL EN LAS PYMES”**

**Autor**

**JHON MARLON NEIRA ODAR**

**12-2019**

## Resumen

En este trabajo me interesa reflexionar sobre los intercambios que se producen entre las diferentes generaciones de trabajadores, particularmente la transferencia de conocimientos en relación con el trabajo y al punto en que las pymes pueden aprovechar, las relaciones de tutoría en las que los trabajadores más viejos ayudan a sus colegas más jóvenes a desarrollar capacidades y confianza.

La trayectoria en las investigaciones realizadas en relación a la edad y el trabajo han demostrado reiteradamente la discriminación que sufren tanto los trabajadores jóvenes como los de mayor edad en el mercado laboral y que la discriminación por edad (ageism) se comprueba en todos o casi todos los países occidentales. Esta situación ha producido una distancia recíproca entre los trabajadores de distintos grupos etarios oponiéndolos y facilitando la generación de representaciones sociales centradas en estereotipos negativos que conllevan marginación, aislamiento, enfermedad psicofísica y una mayor proporción de accidentes laborales.

La población está envejeciendo, a medida que la tasa de fecundidad disminuye y la esperanza de vida aumenta, así mismo se prevé que la cantidad de personas de más de 60 años se incremente globalmente, siendo este el grupo etario de mayor crecimiento en el mundo. Actualmente, Argentina se encuentra en una etapa de envejecimiento avanzada, según ENCaVIAM 2012 el porcentaje de población de 60 años y más representa el 14,3% del total de la población del país.

**Palabras Claves:** Aprendizaje intergeneracional, intercambio y transmisión de conocimientos y valores, ventajas y crecimiento que obtendrían las Pymes.

## Introducción

El “Aprendizaje Intergeneracional” es una tendencia de auge en los últimos años, el envejecimiento de la población, los cambios en la estructura social, así como la necesidad de fomentar la cohesión social han influido en que esta metodología de aprendizaje haya despertado el interés de las personas, así como de las organizaciones. Lo cautivante del tema es que no podemos escapar de él, nos abarca a todos como ciudadanos, hijos, padres y lo más importante, como seres humanos. Conectar los extremos de la vida, generaciones profundamente marcadas por dos realidades diferentes y saber que tienen conexiones más fuertes de las que imaginábamos.

Es importante saber que el aprendizaje intergeneracional es una técnica consistente en que personas de distintas edades, pertenecientes a generaciones diferentes, aprenden las unas de las otras. Debido a que cada una de estas personas muestra sus conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias a los demás. Y así se produce el aprendizaje mediante el intercambio y la observación.

Los cambios, que se están observando en el sistema productivo y en las nuevas formas de política social y empresarial (posteriores a los 80, los 90 y la actual crisis económica.), muestran la necesidad de generar intervenciones en relación a las edades de los trabajadores y, sobre todo, con respecto a la transmisión de conocimientos entre las diferentes generaciones, que maximiza no solo la integración, sino que mejora el rendimiento, disminuye los accidentes de trabajo y las enfermedades psicofísicas asociadas. Es así que estos nuevos 2 objetivos y lineamientos en las políticas y las investigaciones están creando nuevas maneras de encarar los trabajos asociados a la problemática descrita, constituyéndose en un tema central en los ámbitos académicos y políticos.

Los resultados de diversas investigaciones llevadas a cabo, tanto en el país como en el extranjero, indican la necesidad de desarrollar políticas activas para mantener la cohesión social en el contexto de los cambios demográficos que implican un rápido envejecimiento de la población. También son importantes los cambios en el peso relativo de los distintos

sectores de actividad económica, como así también los cambios tecnológicos que introducen nuevas cuestiones de recursos humanos.

Para comprender la dinámica social existente en la actualidad en relación a las personas de edad, es menester indagar sobre los antecedentes de la cultura occidental de la cual estamos inmersos. En la obra “La ética protestante y el espíritu del capitalismo” Max Weber explica cómo se sientan las bases para la generación y consolidación de un fenómeno trascendental como es el capitalismo que tiene consecuencias hasta el día de hoy. “Así se forma un hombre austero y ascético, que hace del trabajo la razón de su vida. El fin de su existencia es generar riqueza, no para su beneficio sino para asegurarse la vida eterna.” Siguiendo esta línea de pensamiento, la población económicamente activa tendrá prioridad frente a los ancianos que se los excluye por no cumplir un rol económico preponderante. Es aquí también donde se puede citar la ética utilitarista, como base de la moral de la sociedad occidental. La exclusión de los ancianos se ve reflejado en las múltiples problemáticas que sufren gran cantidad de ellos hoy como consecuencia de su alta vulnerabilidad, como es la pobreza y malas condiciones de vida, discriminación, violencia y abusos, y la falta de medidas y servicios específicos para atender sus necesidades.

En este proyecto cabe preguntarse ¿qué características tienen las relaciones entre diferentes edades? ¿qué valores y saberes se intercambian? y fundamentalmente ¿cómo perciben la problemática de la integración, la segregación y el proceso del ciclo vital en relación al mundo del trabajo?

Además de la discriminación por edad, la investigación estudia el trabajo como una oportunidad para la interacción entre edades dentro de las Pymes y cuan beneficioso podrías serles esta interacción. ¿Cómo y por qué difiere la composición por edades entre las distintas ocupaciones y lugares de trabajo? ¿Trabajar en un ambiente integrado en cuanto a las edades tiende a reducir los estereotipos y prejuicios basados en la edad y a promover la amistad entre las edades? ¿En qué situaciones se desarrollan conflictos entre trabajadores jóvenes y viejos (por ej. sobre cuestiones de antigüedad y privilegio)?

## CAPITULO I

### **CONCEPTOS**

El aprendizaje intergeneracional se apoya en una idea básica que es la propia acción o el conocimiento aplicado. De hecho, no es de extrañar que la base teórica psicopedagógica en la que se apoya sea el constructivismo social a partir del aprendizaje significativo.

Esta asunción conlleva algunos implícitos a tener en cuenta. La articulación curricular se organiza en torno a centro de interés. Para ellos es necesario y fundamental la realización del análisis de los preaprendizajes previos o lo que es lo mismo el estudio del grupo destinatario por lo que se refiere tanto a sus características personales, de trayectoria profesional, campo de intereses, expectativas, motivación, etc.

Desde la lógica de las estrategias metodológicas se suele apoyar el aprendizaje intergeneracional en modalidades de equipos de interacción. Los mismos quedan conformados por los participantes de las diferentes generaciones que entran en interacción (Física o virtual, o mixta, depende del uso de los recursos y la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación).

### **FACTORES DE APRENDIZAJE ADULTO Y JOVEN**

No debemos olvidar a la hora de afrontar cualquier planteamiento de aprendizaje intergeneracional que existen todo un conjunto de factores de distintas procedencias (Somáticos, sociales, psicólogos, pedagógicos y biográficos) que afectan el mismo.

El adulto cuenta con algunas ventajas en el momento del aprendizaje y es que este puede llegar a ser realmente significativo al estructurarse de acuerdo con sus conocimientos previos, a sus intereses, experiencias expectativas y preaprendizajes. Por el contrario, cuenta con algunos inconvenientes cuales son el disponer de menor velocidad en muchas facetas, barreras propiciadas por los aprendizajes previos, además de la ansiedad, que impiden la integración de nuevos aprendizajes. De ahí la importancia del desaprendizaje para poder incorporar nuevos saberes.

Por otro lado, si reparamos en el joven, sabemos que cuenta con mayor fortaleza memorística y mayor rapidez mental para comprender nuevas situaciones rápidamente o combinar nuevos hechos. Por el contrario, cuenta con mayores vacíos de conocimiento, baja motivación, poca concentración e incluso falta de estrategias cognitivas.

## **ASPECTOS**

Teniendo en cuenta los puntos anteriores, podemos decir que no hay duda de que el encuentro entre generaciones conlleva toda una serie de ventajas y de oportunidades para el aprendizaje a lo largo de la vida. De hecho, podemos considerar los siguientes puntos:

- 1- Se incrementa la longevidad laboral, así como su participación como ciudadanos, al aprovechar su experiencia para generaciones jóvenes.
- 2- Proporciona oportunidades para que los mayores permanezcan como aprendices activos en el trabajo o en la organización mediante su experiencia e intercambio.
- 3- Las historias de vida se convierten en un gran recurso para el aprendizaje de los jóvenes, por cuanto el aprendizaje de la experiencia socioprofesional de los mayores puede actuar en vez del conocimiento que ofrecen libros o recursos materiales.
- 4- Se incrementa la curiosidad y el descubrimiento de nuevas realidades tanto para los jóvenes como para los mayores, los primeros al interesarse por nuevos conocimientos-saberes vivos, y los segundos también por tenerlos que organizar de manera que pueden ser efectivos en el intercambio. Así mismo los mayores incrementan su motivación por los nuevos conocimientos y las nuevas herramientas ante la necesidad de seguir siendo activos laboral y socialmente.
- 5- La reversibilidad de los roles de enseñante y aprendiz es una posibilidad relevante en este escenario de intercambio entre jóvenes y mayores. También puede convivir en el proceso de intercambio la tutoría entre iguales y otras modalidades de asesoramiento y aprendizaje (Mentoring, coaching, etc) con independencia de quien asuma en cada momento el rol de docente y el rol discente, joven o adulto.
- 6- Hoy día, gracias a la tecnología podemos superar las barreras espacio temporales y se pueden tender puentes geográficos entre las diferentes generaciones. Tal es así,

que hoy en día existen muchas experiencias de virtualización donde se está postando por la creación de las comunidades virtuales de aprendizaje, donde todos ofrecen algo para poder igualmente aprender algo ajustado a sus necesidades.

## **PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL**

Las personas aprenden las unas de las otras mediante la observación, la imitación y el establecimiento de modelos. Los programas de aprendizaje intergeneracional proporcionan oportunidades de aprendizaje muy notables y promueven el cambio de actitud de unas generaciones con otras. Como efecto colateral, también se potencia la solidaridad intergeneracional e intercultural, un rasgo más que necesario en vista del clima socioeconómico actual.

- 1- **Raigambre cultural:** los contextos de las necesidades y actitudes de las diferentes culturas pueden ser muy distintos. Por este motivo, un planteamiento puede dar buenos resultados en un ámbito y no ser necesariamente eficaz o pertinente en otro.
- 2- **Basado en puntos fuertes:** las iniciativas deben basarse en las fortalezas para generar experiencias positivas, comprensión y respeto mutuo.
- 3- **Beneficio mutuo y recíproco:** todas las generaciones participantes deben obtener un provecho.
- 4- **Una buena planificación:** conviene estimular cambios positivos complementarios a los procesos que tienen lugar naturalmente.
- 5- **Los lazos con la comunidad y el fomento activo de la ciudadanía:** debe implicarse a las distintas generaciones para promover vínculos positivos y estimular comunidades más sólidas y cohesivas, dotadas de mayor capital social y una ciudadanía más participativa.
- 6- **Combatir el edadismo:** tanto los jóvenes como los ancianos son víctimas del edadismo. Al ponerse en contacto, ambos colectivos pueden analizar quiénes son verdaderamente y lo que pueden aprender los unos de los otros.
- 7- **Multidisciplinario o interdisciplinario:** es preciso ampliar la experiencia de los profesionales para que tomen mayor contacto con los planteamientos inclusivos y adquieran una visión mucho más profunda sobre cómo llevan a cabo su actividad.

- 8- **Participación:** los participantes deben implicarse plenamente en la configuración de la actividad y adquirir un sentimiento de apropiación que actúe como nexo entre generaciones.

## **DEMOGRAFIA GLOBAL, ARGENTINA Y DE CABA**

### **Global**

A nivel global, la población está envejeciendo. Producto de la tasa de fecundidad que disminuye y la esperanza de vida que aumenta, se prevé que la cantidad de personas de más de 60 años aumente en todo el mundo. De todos modos, la situación varía según del país que se trate.

Existe un índice Global de Envejecimiento llamado “AgeWatch”, que incluye 96 países en su clasificación, lo que representa el 91 por ciento de la población mundial de personas de más de 60 años. A través de la comparación entre países resalta las buenas prácticas e informa las áreas donde se pueden incorporar posibles mejoras, marca las brechas existentes en los resultados que arrojan los diferentes países y brinda información sobre ellos.

En 2015, Suiza se ubicó en el tope de dicho ranking, mientras que Afganistán se encontró en el último lugar. Se puede observar que en los últimos dos años, los primeros 20 puestos los ocupan principalmente países industrializados mientras que los países africanos tienen una presencia desproporcionada en el extremo inferior de la tabla.

Suiza, que cuenta con aproximadamente un 24 por ciento de su población con más de 60 años, posee una serie de políticas relacionadas con el envejecimiento activo y la promoción de actividades para las personas de edad. A diferencia de Afganistán, que con menos del 4 por ciento de su población que supera tal edad tiene un escaso desarrollo de políticas nacionales para promover el bienestar de las personas mayores. (Global AgeWatch Índice, 2015).

Actualmente la población de más de 60 años es el grupo etario de mayor crecimiento en el mundo.

Hay alrededor de 901 millones de personas de 60 años y más en todo el mundo, representando el 12 por ciento de la población global. En 2030 esta cifra habrá aumentado a 1.400 millones, lo que representará el 16,5 por ciento, y en 2050 ascenderá a 2.100 millones; es decir el 21,5 por ciento de la población global. Las personas de 60 y más años son actualmente más numerosas que los niños menores de cinco; en 2050 serán más numerosas que los niños de menos de 15. Estos cambios demográficos son más veloces en el mundo en vías de desarrollo, el cual en 2050 será el lugar de residencia de ocho de cada 10 personas de 60 años y más.” (Bruijn, 2015)

Frente a esta inminente situación, los países deben invertir cada vez más para apoyar el buen desarrollo de las personas mayores, siendo menester concientizar a los jóvenes de hoy que serán los potenciales beneficiarios en el largo plazo. Uno de los países que cuenta con una exitosa experiencia en la aplicación de políticas sobre envejecimiento poblacional es Japón, que, al contar en la actualidad con un tercio de su población de más de 60 años, en la década de los ‘60 supo desarrollar una política de bienestar integral, que incluía cuidados universales de salud, pensión universal y un plan para la redistribución de ingresos, entre otras medidas progresistas que desencadenaron rápidamente en una mayor expectativa de vida.

La gran brecha que todavía existe entre los países con mayor esperanza de vida y los que menos viven se debe primordialmente a que la desigualdad no se detiene, más va en aumento. El acceso a la salud, la educación y los ingresos de las personas mayores varían a gran escala de un país a otro. Comparando las expectativas de vida, los 10 países con las posiciones más altas respecto a los 10 de posición más baja, viven en promedio 7.3 años más.

La situación de desigualdad se ve profundizada cuando se incorpora la cuestión de género a esta problemática, que empeora las posibilidades de acceso al mercado laboral formal y atenta con los ingresos y la capacidad de ahorro de las mujeres para cuando alcancen la vejez. “Globalmente, el 46,8 por ciento de mujeres entre 55 y 64 años son económicamente activas, en comparación con el 73,5 por ciento de hombres.”

## **Argentina**

En Argentina, según los datos publicados por el Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía, para el año 2050 una de cada cinco personas tendrá 65 años y más. Alrededor de 1920 se inició gradualmente en nuestro país el envejecimiento de la población, acelerándose hacia la mitad del siglo XX. (Recchini de Lattes, 2001, p.13) Además de la disminución de la fecundidad y la mortalidad, las migraciones tuvieron un impacto considerable en este proceso. “Si bien el fuerte afluente de población migrante de ultramar de fines del siglo XIX era principalmente joven, al promediar el siglo XX el peso de los migrantes en la población de 65 años y más representaba casi el 60%”.

Actualmente, el país se encuentra en una etapa de envejecimiento avanzada. En base a la ENCaViAM 2012 el porcentaje de población de 60 años y más representa el 14,3% del total de población del país. Una de las características más importantes es la mayor cantidad de mujeres de edad en relación a hombres, a causa de un mayor nivel de sobremortalidad masculina. En el año 2010, de un total de 4,1 millones de personas de 65 años y más, 2,4 millones corresponden a mujeres y 1,7 millones a varones.

Otra característica importante del envejecimiento en Argentina es la cantidad de adultos mayores que residen en la Ciudad en deterioro del interior del país. Según datos del Censo 2010, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires reside el mayor porcentaje de población de 65 años y más (15,7%), seguida por el interior de la provincia de Buenos Aires (11,5%); las provincias de Santa Fe (11,1%); La Pampa (10,9%) y Córdoba (10,8%).

## **Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

Para el año 2010, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires poseía la sexta parte de su población dentro del rango etario de 65 años y más (16,4 por ciento), casi igualando a la población joven que representaba el 16,3%. Un fenómeno en aumento también es el crecimiento del grupo etario de 80 años y más, que alcanzó un 5,2%. Asimismo, la tasa de fecundidad ha descendido paulatinamente para estar en 2010 por debajo de los 2 hijos por mujer en la Ciudad

Existen diferencias entre la esperanza de vida promedio de los hombres con respecto a las mujeres. Mientras que ellos alcanzaron en el periodo 1887-2001 un aumento de su esperanza de vida en 41 años, ellas lo han hecho en 45 años, debido a la sobremortalidad masculina.

En la composición de la población las mujeres son mayoría: hay 114 mujeres por cada 100 varones. Teniendo en cuenta la edad de los habitantes, se considera que la Ciudad posee una población envejecida. Remarcamos nuevamente que la población de 65 años y más representa más de 16% del total, y la de menos de 15 años supera el 17%. La edad promedio de la población ronda los 40 años: 42 años las mujeres y 37 años los varones. Como ocurre en la mayoría de los territorios, las mujeres viven más que los varones. En la ciudad, en promedio, la esperanza de vida al nacer es 82 años para las mujeres y 75 años para los varones.

## **PARADIGMA OCCIDENTAL**

Ética Occidental: Utilitarismo

Para comprender la dinámica social existente en la actualidad en relación con las personas de edad, es menester indagar sobre los antecedentes de la cultura occidental de la cual estamos inmersos.

En la obra “La ética protestante y el espíritu del capitalismo” Max Weber explica como un fenómeno de carácter político-teológico como es la Reforma iniciada por Lutero en el seno de la Iglesia Católica del Siglo XVI sienta las bases para la generación y consolidación de un fenómeno trascendental como es el capitalismo que tiene consecuencias hasta el día de hoy.

Weber investigó sobre la influencia que generó en la vida económica de los pueblos occidentales la difusión de las ideas del protestantismo. Más allá de instalarse sólo en términos religiosos, se inmiscuyó en la moral de las comunidades y formó una doctrina que determinó la conducta personal y todos los tipos de relaciones humanas.

Así, los valores católicos tradicionales se transformaron en deberes que todo hombre debía cumplir en su vida, y esto estaba estrechamente relacionado con su actividad profesional. Según expresa Max Weber (Weber, 1969) “Este precepto de la valoración del trabajo y de la profesión como norma de vida constituye uno de los pilares sobre los cuales se edifica el capitalismo: la laboriosidad del individuo, su abnegación por el trabajo. Estos son los caminos que le permitirán descubrir si se encuentra en estado de gracia, porque Dios ayuda al que se ayuda a sí mismo”.

Max Weber en su libro se refería de esta manera (Weber, 1969):

*“Así se forma un hombre austero, cuya razón de vida y fin de su existencia es su trabajo, mediante el cual se asegura la vida eterna. Dios le informará si es de los elegidos a través de signos materiales que obtendrá en el transcurso de su vida laboral si esta fue fructífera. Surge un nuevo tipo humano denominado “self made man”: el individuo que vive para trabajar, que aprovecha siempre al máximo su tiempo disponible en la tierra, austero, que amasa grandes capitales pero que sabe renunciar a los placeres mundanos.”*

Esta concepción del hombre que tiene el capitalismo es la base del sistema de valores y moral que tiene la sociedad capitalista contemporánea, y que origina una segregación por edades muy marcada. Siguiendo esta línea de pensamiento, la población económicamente activa tendrá prioridad frente a los ancianos que se los excluye por no cumplir un rol económico preponderante. Es aquí también donde se puede citar la ética utilitarista, como base de la moral de la sociedad occidental.

Se entiende por utilitarismo una corriente ideológica, económica y política que nació en Inglaterra en el s. XVIII con J. Bentham y se continuó en el s. XIX con J. Mill y J. Stuart Mill.

Dentro de sus características principales, esta corriente de pensamiento relaciona la utilidad con el bien, tomando como útil todo lo que pueda satisfacer una necesidad. El hombre, por naturaleza, es animal, y está acuciado por un conjunto de necesidades, cuya satisfacción

origina placer y cuya insatisfacción produce dolor. Ambos, placer y dolor, son para los utilitaristas los dos polos afectivos alrededor de los que giraría toda la actividad humana (Mill, 1984). Por lo tanto, todo lo que satisfaga una necesidad es útil porque gracias a eso se elimina el dolor y se alcanza el placer.

Empero, se hace hincapié no solo en la utilidad sino en su cuantía. Porque el placer puede extenderse a más o menos individuos en una comunidad. Para ello establece una escala matemática de la utilidad como norma para regir la actividad moral del hombre.

Bentham afirma que la Ética debe ser tan exacta como las matemáticas y debe transformarse en una ciencia “positiva” sometiéndose al método científico.

Entonces para que un acto sea bueno no debe ser solo útil, sino que debe ser útil para el mayor número de personas en una sociedad. Esta es la norma suprema de moralidad según el utilitarismo.

Por su parte, John Stuart Mill se encargó de perfeccionar el utilitarismo clásico de Bentham introduciendo nociones de cualidad y altruismo para suavizar el concepto de egoísmo, al que Bentham atribuye como el factor motivacional más fuerte para la conducta del hombre.

Lo expuesto tiene un correlato muy fuerte en relación con las personas de edad, ya que para los ojos de la moral utilitarista no son integrados eficazmente a la comunidad puesto que no cumplen con la función de utilidad esencialmente económica planteada por los utilitaristas generando un círculo vicioso social. Esto se ve reflejado en las múltiples problemáticas que sufren los ancianos hoy. La Asamblea Mundial sobre Envejecimiento de las Naciones Unidas destaca las siguientes:

**Pobreza y condiciones de vida:** es un problema determinante en el bienestar de las personas de edad. Este se relaciona principalmente con la carencia de una vivienda, la malnutrición, las enfermedades crónicas sin tratar, falta de acceso de agua potable, medicamentos y tratamientos a precios que las personas de edad no pueden afrontar y la inestabilidad de sus ingresos que muchas veces provienen de jubilaciones y/o pensiones mínimas.

**Discriminación:** en la actualidad la discriminación por edad está muy instalada especialmente en relación a la contratación en el mercado laboral. Es común encontrar

restricciones a los puestos vacantes por motivos de edad, cuestión que los excluye rápidamente y los margina en la posibilidad de encontrar un empleo no solo a las personas de edad, sino que este problema también se extiende a los que ya han alcanzado una determinada edad. Empero, cuando la edad viene acompañada por otro tipo de característica ya sea cuestión de género, raza, nacionalidad, condición socioeconómica, discapacidad o enfermedad, etc. la discriminación se intensifica.

Violencia y abusos contra las personas de edad: El maltrato de las personas de edad, en general definido como el abuso físico, emocional o sexual por una persona que se halla en una posición de confianza, se produce en todas las partes del mundo (envejecimiento A. m., 2011). Las diferentes formas incluyen tutela forzosa, violencia física y sexual en los geriátricos, hospitales o incluso en el seno familiar. Las personas de edad particularmente vulnerables son migrantes, discapacitados y aquellas que viven en la pobreza, en especial las que no tienen hogar.

Falta de medidas y servicios específicos para las personas de edad: la falta de políticas públicas y programas específicos que las pongan en marcha atenta contra el goce efectivo de los derechos humanos de las personas de edad. Faltan servicios específicos, como centros residenciales, programas de atención y cuidado de adultos mayores, asignaciones universales, entre otros. (envejecimiento A. m., 2011)

## CAPITULO II

# **El impacto en las Pymes sobre las transferencias intergeneracionales de conocimientos y valores de distintos tipos**

Para explicar el caso se tuvieron en cuenta distintos tipos de organizaciones empresariales de acuerdo con el tamaño, ya sea micro, pequeña, media o grande empresa, de acuerdo a su relación jurídica y de acuerdo a su vinculación o no a la economía social. De mas esta decir que todas las mencionadas están insertas en el mercado formal de la economía.

### **Las Pymes Argentinas**

En Argentina, según un informe reciente realizado por el Ministerio de Producción y Trabajo, mas del 90% de las firmas son Pymes, lo que marca el enorme universo de las compañías de estas características que trabajan diariamente en condiciones particulares. Además, generan el 70% del empleo en la Argentina. El total de las Pymes Argentinas hoy (última fecha de actualización 23/02/2020) es de 1.066.351 (Sector Industrial, Agropecuario, Comercio, Servicio, Construcción y Minería), según el Ministerio de Producción y Trabajo

Teniendo en cuenta la coyuntura actual, es importante profundizar acerca de los factores que han permitido a las pequeñas y medianas empresas atravesar diferentes crisis a lo largo de la historia y progresar en sus negocios. A pesar del cambio de paradigma, las pymes tienen el desafío de evolucionar sin perder la esencia que los identifica, al mismo tiempo seguir creciendo dentro de sus industrias. Otro punto a tener en cuenta es que, además de generar riqueza son importantes generadoras de mano de obra , por lo tanto, de arraigo local, permitiendo así una distribución geográfica mas equilibrada de la producción y del uso de recursos y de la riqueza que generan; cuentan con una flexibilidad que les permite adaptarse a los cambios tecnológicos y económicos y en muchos casos detectar nuevos procesos, productos o mercados, se puede decir que poseen una capacidad dinámica y una gran potencialidad de crecimiento.

En el mundo, varios modelos de desarrollo productivo de países que hoy figuran entre las principales economías mundiales (Estados Unidos, Japón y la UE, por ejemplo), se han

basado en políticas exitosas de fortalecimiento y promoción del crecimiento de sus empresas de menor porte relativo, en Argentina los fundamentos de su sector industrial lo construyeron las Pymes surgidas de la gran corriente inmigratoria del siglo XIX.

### **Necesidad de integración entre edades y transmisión de conocimiento**

La trasmisión de conocimientos profesionales se origina en tres razones esenciales:

- 1- La importancia de reflexionar sobre la influencia de las políticas de gestión de la flexibilidad sobre la problemática de la educación y formación en el trabajo
- 2- La urgencia de demostrar que aprender un trabajo, tener un puesto de trabajo, resulta un proceso largo, complejo, que no concierne solamente a la educación formal sino a un colectivo de trabajo y que esto se obtiene del saber de los mayores.
- 3- La necesidad de incluirla dentro del debate actual sobre la renovación de las generaciones, que impacta a todos los medios de trabajo, debido a la incidencia del envejecimiento demográfico laboral observado, ligado al propio envejecimiento de las poblaciones.

Una estructura social integrada por edad puede ser definida como aquella que no usa la edad cronológica como criterio de ingreso, egreso o participación. Lo contrario se da cuando una estructura hace uso de criterios de edad como barreras, esto es, en alguna medida, segregada por edad. Las barreras para la integración etaria pueden, de muchas formas, ser similares a aquellas que producen la segregación racial. Al estudiar la integración etaria, sería útil considerar la medida en la cual las barreras formales e informales restringen las oportunidades de los individuos de diferentes edades para vivir, trabajar, aprender, recrearse y socializarse juntos. No sólo leyes y políticas explícitas, sino también normas y prejuicios informales, promueven estos tipos de segregación versus integración.

Hay estudios (Riley, 2000) que destacan que la ausencia de barreras estructurales es sólo un componente de la integración etaria. El otro componente es el concerniente a la interacción entre personas de diferentes edades. Una fuerte propensión de los individuos a interactuar

exclusivamente con sus pares indicaría segregación etaria. Sólo cuando interactúan con otros de diferentes edades, hablamos de integración etaria.

Los individuos pueden diferir en la cantidad de barreras de edad estructurales que enfrentan y pueden diferir en la frecuencia con que interactúan con personas de diferentes edades. Las organizaciones pueden diferir en la medida en que usan la edad como criterio para la pertenencia o la participación y pueden diferir en la medida en que sus miembros son heterogéneos en relación a la edad.

Comparada con la segregación racial o por género, la segregación por edad todavía no se ha vuelto un tema social o político muy destacado. En efecto, gran parte del pensamiento convencional sostiene que la segregación por edad es “natural” o refleja preferencias individuales. Si la segregación por edad no fuera en verdad problemática y no tuviera consecuencias significativas para los individuos o la sociedad, entonces no habría razón para que los investigadores sociales le presten atención. Pensamos que la segregación por edad modela significativamente las formas en las cuales la gente crece y envejece y que los cambios hacia una integración etaria mayor pueden ser factibles y tener consecuencias positivas.

Las formas significativas en que la integración por edad puede afectar a los individuos y la sociedad incluyen los siguientes aspectos fundamentales:

### **1- Alcance de la discriminación por edad.**

Los principales factores que explican esta declinación están relacionados con la demanda, particularmente el colapso del empleo. El retiro anticipado que siguió a la reducción de personal muestra que se siguieron dos caminos diferentes: (a) hubo aquellos que, al enfrentar la reducción de personal, eligieron el retiro anticipado como una opción preferible al desempleo; (b) por otro lado, hubo aquellos que fueron efectivamente forzados a él por un mercado laboral hostil. Así, el retiro anticipado fue, para el primer grupo, una bienvenida liberación del empleo y, para el segundo grupo, un refugio de un mercado laboral que los expulsaba.

Los factores explicativos clave en esta división social fueron la edad (cercanía a la edad jubilatoria) y nivel de ingresos.

Durante esta fase transicional, el incremento de la salida anticipada del mercado laboral ha

reconstruido socialmente a la vejez, que ha pasado a ser una categoría que se extiende desde los 45 ó 50 años hasta la muerte.

También ha significado, que los sistemas de jubilaciones públicos ya no son los reguladores clave del retiro.<sup>2</sup> Otra consecuencia importante del retiro anticipado de la fuerza laboral es que ha favorecido la devaluación de los viejos en el mercado laboral. En efecto, la redefinición deficitaria del envejecimiento ha tenido consecuencias en la forma que los empleadores perciben a los trabajadores maduros y, a su vez, a las oportunidades que les ofrecen de reemplearse. En verdad hay una cantidad cada vez mayor de evidencia en diferentes países que muestran que los trabajadores de mayor edad son frecuentemente discriminados con respecto al reclutamiento laboral, las promociones y la capacitación (Oddone, 1994); (Leicher, 1980); (Walker, 1997).

Esto sucede a pesar del hecho de que la edad no es un buen indicador de la capacidad de trabajar y aprender, por lo tanto, la discriminación no es sólo injusta sino además derrochadora de capacidad y potencial económico. En este momento histórico, el significado social del envejecimiento se transforma y pasa de su asociación con la edad de la jubilación a su asociación con el criterio conceptual de empleabilidad. La empleabilidad consiste en un conjunto de características individuales que son determinantes para entrar en el mercado de trabajo y tener expectativas de ser contratado o no. La edad y el nivel de escolaridad son características objetivas de la empleabilidad.

Existen dos colectivos a los que afecta negativamente la edad: los jóvenes, menores de 29 años y los mayores de 45 años. En cuanto al nivel de escolaridad la exigencia es, como mínimo, el secundario completo.

En este contexto, se hace necesario retomar la conceptualización histórica de *ageism* (viejismo) que se define (Butler, 1987) como un proceso de estereotipar y discriminar sistemáticamente a las personas debido a que son viejas. Y lo asimila a otros tipos de prejuicios tales como el racismo y el sexismo. En otro trabajo (Palmore, 1990), haciendo buen uso del término inglés *ageism* (discriminación por edad), se amplía el concepto y se aplica a los prejuicios con respecto a todo grupo de edad.

La forma más frecuente y seria de discriminación contra los viejos es la discriminación en el empleo (Palmore, 1990). En los muchos casos, se observa claramente la aplicación del concepto de empleabilidad en las edades de ingreso y egreso de los trabajadores. Hay

una tendencia a que ingresen en la franja etaria de los 20 a los 40.

Las frases mas comunes que podemos escuchar con respecto a las edades son:

*“ ...si se tiene que recurrir a fuentes externas, se toman jóvenes que recién se gradúan del secundario, alrededor de los 20 años y que recién comienzan a tener experiencia.”*

*...Porque cuando yo arranqué, que arranqué a los 18... Hoy por hoy no arrancan a los 18. Con suerte están arrancando a los 23 a trabajar.*

*...La gente generalmente ingresa entre los 18 y los 40. Esas son las edades habituales para ingresar.*

*...Las edades de reclutamiento para el personal son mayormente entre los 18 y 25 años, pero también ingresan personas hasta 45 aunque son pocos los casos.*

La anticipación de las edades de la salida del mercado de trabajo también es observada como práctica en algunas empresas grandes relevadas. En algunos casos es consecuencia de leyes protectoras pero en otros por concepciones estereotipadas en relación a la edad de los trabajadores (*ageism*).

## **2- Flexibilización del curso de la vida**

La literatura sobre el tema destaca la importancia de la “cronologización” del curso de la vida generada en la etapa histórica del Estado de bienestar, en relación a la utilización de la edad para determinar qué tipo de actividades deben realizar los individuos.

El Estado, las organizaciones laborales y las instituciones educativas tomaron la edad como criterio para determinar quién está calificado para participar en programas o actividades particulares. Es así, que las barreras de edad produjeron un curso de vida estándar que está separado en tres compartimentos: educación para los jóvenes, trabajo para los adultos que no son viejos y ocio (jubilación) para los viejos. Varios investigadores han destacado las consecuencias negativas de esta rígida organización del curso de la vida, que identifica actividades particulares con etapas de la vida. Es por ello que han propuesto (Riley, Foner, Riley.1999) un modelo alternativo que permitiría que el aprendizaje, el trabajo y el ocio estén integrados en las vidas de los individuos a través de todo el curso de la vida. Un requisito

crucial, para desarrollar este abordaje más flexible de la organización del curso de la vida, es la integración etaria.

### **Integración por edades en el mundo del trabajo**

Podríamos esperar que cuando los individuos de diversas edades interactúan y trabajan juntos (integración etaria) disminuyan los estereotipos y los prejuicios.

Una nueva dinámica de la integración entre edades puede observarse en áreas periféricas. En efecto, hemos podido observar que en el contexto de la economía social la integración entre edades en el mundo del trabajo es un hecho.

Como ejemplo, podemos citar una fábrica donde se destaca un fuerte reconocimiento de los trabajadores jóvenes a los trabajadores viejos por su experiencia, conocimientos de los procesos de fabricación y por haber sido los iniciadores de la cooperativa de trabajo, al mismo tiempo los trabajadores viejos se sienten reconocidos por los jóvenes y les agradecen que se hayan sumado a la propuesta. Así la transmisión de saberes se realiza sin tapujos y sin temores.

Los protagonistas pueden decir:

*... “Sí, Mario hace mas de 20 años que trabaja en la fábrica y sabe mucho de control de calidad, él me enseñó todo lo que sé”...*

*“...los que más años tenemos y conocemos todos los procesos de producción ayudamos y les enseñamos a los que empiezan. Eso es lindo, porque nos sentimos más útiles y más unidos entre todos. Antes cuando estaban los dueños no podíamos hablar con los compañeros que tuviesen uniforme de otro color, así nos distinguían y nos dividían...también entre viejos y jóvenes, nos decían que tuviéramos cuidado que en cualquier momento los jóvenes se quedaban con nuestro trabajo y a los jóvenes que no le preguntaran nada a los obreros mas antiguos porque de ellos no se podía aprender nada”...*

*“...además lo que me gusta es que puedo enseñarles a las chicas que recién comienzan, eso a la gente grande como yo nos hace sentir más útil”....*

También en una incubadora de empresas de Gestión Solidaria del conurbano bonaerense se registran intercambios de saber hacer entre ambos grupos generacionales, particularmente los titulares de microempresas que transfieren conocimientos de oficios a jóvenes e incluso

luego son incorporados a los emprendimientos en la medida de su éxito económico. Con respecto a esto realice preguntas a 2 técnicos industriales los mismos se enfocaban en que es importante capacitar a los jóvenes a través de proyectos e inspiración, en el conurbano hay muchos chicos sin experiencia laboral en la parte industrial debido a que hoy en día se enfocan en otro sector o no les atrae mucho el sector industrial, pero ellos (los técnicos) se encargaron de generar una buena relación a fin de capacitar de la mejor manera a los chicos e inculcarles el hábito del trabajo, tal es así que los chicos empiezan desde los 18 años aprenden sobre las tareas del sector industrial, lo que les permite a largo plazo saber del mismo y hasta quizás realizar un proyecto propio.

En el caso de la red de barrios en la Ciudad de Buenos Aires, también se puede observar la transmisión de saberes entre generaciones, por ejemplo el INTI ofrece capacitaciones como:

- 1- Producción de quesos artesanales y ricota – Leche de vaca
- 2- Elaboración de helados artesanales
- 3- Tecnología de elaboración de dulce de leche artesanal
- 4- Tecnología de elaboración artesanal de yogur y otras leches fermentadas
- 5- Elaboración de quesos mozzarella
- 6- Tecnología de elaboración de quesos de pasta semidura
- 7- Fibras textiles
- 8- Calzado Aparado

Con estos mencionados me gustaría indicar que son una buena herramienta para empezar a trabajar, una vez dentro del ambiente laboral, serán mejor capacitados en la parte práctica así mismo ellos a largo plazo podrán capacitar a los nuevos ingresantes.

### **El lugar del saber en el proceso de trabajo**

Con respecto a este tema podemos mencionar los trabajos de Barbier (1996), el saber distingue entre los conocimientos, las acciones y el conocimiento de las situaciones en la que las acciones se desenvuelven.

Mientras los conocimientos refieren a los conceptos y se valida con la veracidad o falsedad de los mismos, los otros tipos de saber (acciones y capacidad de intervenir en determinadas situaciones) se validan por la eficacia de la intervención.

Otro tema importante, se ubica en torno a la génesis y a la dinámica entre los distintos tipos de saberes mencionados. Siguiendo los trabajos de Vergnaud, (1995) diremos que la dialéctica entre sujeto y objeto, la acción y la conceptualización sobre ella, son inseparables. Este proceso de conceptualización de la acción, se opera aún como lo ha demostrado Pastré (2005) en la ausencia de la palabra. Las investigaciones en didáctica Profesional han puesto de manifiesto la existencia de *conceptos en acto* que operan en la acción inteligente de las personas en situaciones de trabajo, permitiéndoles intervenir ante distintas situaciones, sin que necesariamente puedan expresarlo en forma de conceptos orales o escritos.

Esto se halla a su vez relacionado con los procesos de *instrumentalización*, que se llevan adelante en el trabajo con artefactos, tal como lo ha definido Rabardel (1995). Según este autor, los objetos de trabajo suponen esquemas de uso concebidos en su diseño, que son apropiados por las personas en la acción y en este proceso y al mismo tiempo modificados por la acción misma. Esta inclusión de un esquema de uso a un objeto, que lo convierte útil es lo que se define como *instrumentalización* y que se encuentra en la base de la dimensión cognitiva del trabajo (Rabardel, 1995)

Las investigaciones llevadas a cabo respecto del carácter situado de la cognición han advertido a su vez sobre la dificultad de pensar la relación entre saberes académicos y saberes prácticos en tanto proceso de aplicación o transferencia. J. Lave ha demostrado cómo el uso de conceptos matemáticos en la vida cotidiana no surge de la transferencia de lo aprendido formalmente a otras situaciones de la vida diaria, sino que es en el propio contexto de lo cotidiano en donde se reconstruyen los saberes que son útiles para la acción.

Por lo tanto, la investigación referida a la interconexión entre distintos tipos de saberes debe necesariamente tomar en consideración cuál es el contexto de producción de cada uno de ellos. Al respecto, es preciso tener en cuenta que si bien puede haber predominancia de un tipo de saber sobre otro en un contexto determinado (esquemáticamente podríamos decir que la escuela es el mundo de los conceptos y el trabajo es sobre todo el mundo de la acción), en todos y cada uno de los ámbitos de la intervención humana, se producen y transmiten tanto conceptos, como acciones, como saberes de situación.

Una aclaración merece el análisis de estos últimos. La capacidad de enfrentarse a situaciones y resolverlas es el producto del dominio de los otros tipos de saberes mencionados. En este sentido, la intervención eficiente en una situación dada es posible a partir del análisis de la misma, fundado en indicadores, en señales o referencias que permiten ubicarla en un tipo particular de situaciones (y esto nos remite a los conceptos, aun cuando se trate como decíamos de conceptos en acto que no necesariamente son posibles de verbalizar sin una mediación externa al sujeto) y al mismo tiempo en el dominio de los saberes de acción que posibilitan la intervención.

En síntesis, el conocer en tanto conducta humana, implica de igual modo que cualquier otra conducta el predominio de algunas de las áreas implicadas y, en consecuencia, el resultante de esta acción construye un saber diferenciado. Así, el predominio del área de la mente en el aprendizaje da por resultado un tipo de saber fundado en conceptos. Barbier (Barbier, 1996) llama a este tipo de saber conocimiento. Si el predominio es del área del cuerpo, podemos hablar de saberes de acción y finalmente, cuando el área que sobresale en el aprendizaje es el mundo externo, el producto se expresa en lo que hemos dado en llamar saberes de situación (Spinosa, 2005).

En la medida que definimos el saber como el resultante de una conducta, de la acción de aprender podemos decir que es la experiencia la que constituye el saber, tanto la experiencia individual (la conjunción de situaciones vividas y acciones realizadas que conforman la memoria subjetiva en todas sus manifestaciones posibles –conciente o no; verbalizable o no; corporal/sensorial) como la experiencia social (en el sentido que propone Dubet (1994) como la regularidad de las vivencias de los individuos de una comunidad en un plano de análisis intermedio entre el individuo y la estructura social).

Ahora bien, no es el saber en general, ni de la experiencia social histórica que nos interesó profundizar en este trabajo, sino parte de ella, constituida por la experiencia de trabajo y los saberes que se construyen en ella y se transmiten entre los grupos generacionales. En este punto es donde se articulan el conjunto de las precisiones desarrolladas hasta aquí en la medida que los procesos de profesionalización implican entre otras cosas la transformación del saber sobre el trabajo, tanto el saber propio de una actividad, como de las organizaciones y los sujetos. La profesionalización de las organizaciones y las actividades configura itinerarios de profesionalización que se expresan en actividades de formación y de trabajo

con regulaciones que responden al modo de profesionalización predominante de cada una de ellas.

Estos itinerarios proponen determinadas experiencias a ser vivenciadas por los individuos, y en consecuencia, ponen a disposición de las personas un conjunto de saberes que se hallan explícita (manuales) o implícitamente (transmisión visual, oral, etc.) contenidos en esta experiencia, no es el reflejo especular de lo que las experiencias propuestas en los itinerarios contienen, sino el fruto de la acción individual y colectiva con ellas.

En sus trayectorias de profesionalización, vale decir en las propuestas de educación general y profesional, así como en las formas de organización del trabajo, se constituyen de este modo en el territorio de la *experiencia social de trabajo*, por el que los individuos transitan constituyendo sus experiencias propias, que, si bien son particulares, no dejan de ser parte del mismo colectivo intergeneracional. En este sentido, Lave y Wenger hablan de la comunidad de prácticas para referirse a los procesos de participación social, que van transitando las personas y en los cuales van configurando formas distintas de intervenir en esa comunidad.

Se establece una relación inseparable entre el entorno y los saberes, de modo tal que la participación periférica, propio de los momentos iniciales de un miembro de un grupo, sólo paulatinamente y con la mediación de los otros va constituyendo formas especializadas de saber vinculados a los aspectos centrales. La profesionalización en este sentido es un proceso que va del mínimo al máximo involucramiento de los individuos en una comunidad de prácticas. En este mismo sentido los trabajos de Aaron Cicourel (Aaron Cicourel, 1994), han abonado la tesis de la relación existente entre experiencia y saber.

Se puede mencionar algunos tipos de saberes propio del trabajo:

### **1- Saberes de situación y conocimiento**

En este tipo, no hay intercambio generacional, ya que el proceso de trabajo esta normalizado en forma escrita en manuales operativos, ejemplo de este tipo se da en los laboratorios. Por lo tanto, solamente se da trasmisión de conocimientos a través de capacitadores interno o externos.

### **2- Saber de acción**

En este tipo podemos indicar que la transmisión pasa a través de la experiencia de los trabajadores mas viejos a los más jóvenes. Es el caso de aquellos conocimientos que no pueden ser transmitidos en forma escrita, ya que solo el ojo humano o los sentidos pueden dar cuenta de la acción correspondiente en el proceso de trabajo. Es el caso de las maquinas industriales (acero, madera, textil, etc) en el cual solo el ojo humano va a decir cuando van a pararse o eclosionar, debido a que un segundo de distracción o desconocimiento puede ser peligroso.

### **3- Transmisión mixta**

Existe la posibilidad de que en algunas empresas se den las dos formas de capacitación, una parte que tiene la transmisión de ciertos conocimientos que nos dice como es la empresa o ciertos trabajos que se hacen con manuales y capacitadores tantos internos como externos y una parte que tiene que ver con el puesto de trabajo que es transmitido por el jefe o por los trabajadores mas viejos o más experimentados.

Los intercambios generacionales suelen darse de los jóvenes a los viejos en algunas áreas específicas: además de las mencionadas, también en computación, nuevas legislaciones, asesoramiento impositivo, etc., producto de un conocimiento adquirido por una mayor educación formal.

Si bien, en el estudio de caso observamos que en el contexto económico-social actual el intercambio intergeneracional de saberes se evidencia y las empresas lo facilitan con actividades extralaborales (encuentros deportivos, fiestas, etc.), en algunas oportunidades aflora el conflicto entre trabajadores de distintas edades. ¿Cuándo y por qué se dan estos conflictos? a) Por cambios de paradigmas: se genera competencia cuando se empieza a notar que hay diferencias en cuanto al crecimiento, en cuanto a la velocidad de desarrollo y/o la velocidad de progreso en la carrera por parte de los más jóvenes. b) por temas gremiales: por privilegios producto del valor de la antigüedad en el trabajo. Tienen prioridad los trabajadores viejos (ascensos de categoría, realización de horas extras, fechas de vacaciones, etc.). c)“ruidos” en la comunicación intergeneracional: los jóvenes utilizan en determinados trabajos el *e-mail* (empresa tabacalera) mientras que los viejos continúan con formas tradicionales de comunicación. Los jóvenes se quejan que los viejos se niegan a aprender ese nuevo conocimiento.

## **Cómo afecta la forma de comunicarse a la convivencia intergeneracional en el trabajo**

La empresa Randstad, líder en Recursos Humanos, en un estudio publicado del segundo trimestre de 2018 que indagaba el comportamiento de los trabajadores en 34 países, entre ellos Argentina, los resultados indican que el 87% de los trabajadores argentinos creen que las relaciones intergeneracionales en el ámbito laboral vienen marcadas por los diferentes estilos de comunicación. Así mismo el 85% considera que la colaboración que se da entre compañeros de distintas edades beneficia, en general, al entorno profesional.

Estos datos muestran que los trabajadores argentinos están mejor preparados para la convivencia intergeneracional con respecto a los trabajadores del resto de países encuestados, solo el 29% de los argentinos encuentran problemas al tratar con compañeros de otras generaciones, frente al 34% de la media global.

Al contrario de los trabajadores argentinos, los asiáticos son los que más problemas muestran a la hora de convivir con compañeros de distintas edades. El 61% de los trabajadores en Hong Kong tiene problemas de comunicación en el ámbito laboral, seguidos por los trabajadores de India (49%), Malasia (47%), China (45%), Singapur (44%) y Japón (42%). A pesar de la disparidad de opiniones entre los trabajadores de las distintas partes del globo, la convivencia intergeneracional en el trabajo es generalizada. El 85% de los encuestados a nivel global trabajan con compañeros de, al menos, 10 años de diferencia, frente al 87% de los argentinos.

Estos datos dejan ver que es necesario que las empresas se esfuercen en crear un buen ambiente entre sus trabajadores, especialmente, cuando existe una amplia diferencia de edad entre ellos.

En una entrevista el CEO de Randstad en Argentina y Uruguay dijo:

“La necesidad de trabajar en la convivencia intergeneracional es un tema relativamente nuevo que se da a partir de la llegada de los Millennials al mundo del trabajo. Hasta el momento, las diferencias entre los Babyboomers y la Generación X eran poco significativas, mientras que los Millennials y la Generación Z, que ya empiezan a incorporarse al mundo laboral, tienen una visión diferente respecto a sus

colegas mayores sobre cuestiones básicas como la autoridad, el liderazgo, la transparencia, la motivación, los vínculos y, sobre todo, la comunicación. Los más jóvenes esperan de las organizaciones y sus líderes una comunicación abierta, fluida y horizontal y un feedback permanente por parte de sus jefes”

Esta misma encuesta también revela datos sobre las preferencias de los trabajadores en cuanto a la edad de sus jefes. El 69% de los encuestados a nivel global y el 75% de los trabajadores argentinos prefieren que sus jefes estén en el mismo rango de edad o mayor. Solo el 29% de los encuestados a nivel global y el 31% de los argentinos prefieren tener un jefe más joven. Así mismo destacar que el 83% indica que lo que más importa es que el jefe sea inspirador y no la edad.

Otro punto que indica la encuesta es que el índice de movilidad laboral global subió solo un punto con respecto a los cuatro trimestres anteriores, alcanzando los 110 puntos. Argentina es el país con menor índice de movilidad laboral en Latinoamérica (118 puntos), frente a Brasil y México con 125 puntos y Chile con 119. El país con mayor índice de movilidad laboral sigue siendo India con 149 puntos y Luxemburgo el de menor con 83 puntos.

### **Proyectos que se pueden implantar en el ámbito laboral:**

- 1- Nombrar a **tutores para que enseñen** a aquellas personas que entran nuevas a la empresa. De este modo las personas recién llegadas podrán aprender de sus tutores así como los tutores de las habilidades y conocimientos que las otras personas poseen y también van a mostrar. Las edades entre estos deben de ser diferentes.
- 2- Nuevos “**Proyectos grupales**” en los que se incluyan tanto a personas con muchos años de experiencia en la empresa como aquellas que se han incorporado recientemente. De este modo, unas pueden aportar los conocimientos sobre el funcionamiento de la organización y más habilidades, adquiridas durante los años de experiencia, y las demás personas pueden aportar sus conocimientos sobre estrategias seguidas por otras organizaciones en las que han estado trabajado, conocimientos

sobre los estudios previos que han realizado y que pueden servir de gran interés en dichos proyectos, así como las habilidades y competencias que posea cada una de las personas implicadas en el proyecto.

- 3- Sesiones de brainstorming (lluvia de ideas) **entre personas de diferentes edades**. Cada uno de los participantes podrá aportar las ideas que se le ocurran y entre todos dar cada uno su punto de vista y su percepción.

### **Posibles beneficios que el aprendizaje intergeneracional aportaría al ámbito laboral**

Los programas de aprendizaje intergeneracional pueden ser una gran oportunidad para promover el cambio de actitud de los empleados dentro de una organización, el cual permite beneficiar tanto a los trabajadores mismos como a la empresa. Las posibles ventajas serían que obtendría la empresa con este tipo de aprendizaje serían:

- 1- Favorece el contacto entre los trabajadores de mayor experiencia y los trabajadores más jóvenes con menos experiencia
- 2- Se produce el intercambio y la transmisión de valores, competencias y cultura empresarial. También se puede decir que se transmite el conocimiento de la organización
- 3- Se establecen relaciones de confianza que pueden influir de manera muy positiva en la cohesión de los equipos de trabajo
- 4- Oportunidades para seguir creciendo a nivel empresarial y personal.
- 5- Potencia la comprensión, el respeto y la solidaridad
- 6- Mejora de la comunicación y del trabajo en equipo.

De las ventas mencionadas debemos aclarar que para que las mismas sean efectivas, es imprescindible contar con la participación activa de cada uno de los trabajadores implicados, así como el entendimiento y respeto entre las generaciones presentes.

Dicho esto, también es necesario que se lleven a cabo una serie de fases previas por parte de la empresa a la hora de desarrollar un proyecto de aprendizaje de este tipo, podemos nombrar las siguientes:

- 1- Planteamiento de la idea y de los objetivos. Es decir, definir cual es nuestra finalidad en función de la situación que queremos mejorar
- 2- Determinar sobre que queremos incidir y porque
- 3- Selección de participantes que pertenezcan a diferentes generaciones. Y que por lo tanto puedan tener diferentes percepciones y actitudes frente a determinadas situaciones.
- 4- Planificación de las actividades que se llevaran a cabo para ejecutar el plan
- 5- Ejecución del plan para permitir que se produzca un intercambio de conocimientos, competencias y valores que contribuyan al enriquecimiento grupal, personal y a la cohesión y desarrollo comunitario.
- 6- Evaluación final. Consiste en analizar cuales han sido las reacciones y resultados finales de este proyecto de aprendizaje

## **Proyectos en el mundo**

### **Mix@ges**

Un ejemplo de proyecto se llevó a cabo en Escocia, Alemania, Austria, Eslovenia y Bélgica, el proyecto recibió el nombre de Mix@ges, con este ejemplo podemos ver que personas de diferentes generaciones realizaron conjuntamente acciones de gran utilidad, el mismo nos permite apreciar que sería muy interesante aplicar este tipo de aprendizaje en el ámbito laboral, les quiero contar un poco de lo que fue en resumen, para desarrollar este proyecto se proporcionaron espacios para el intercambio creativo entre generaciones. En estos espacios se llevaron a cabo 15 talleres donde se exploraron métodos y enfoques innovadores en material de medios digitales. Algunos fueron los siguientes:

- 1- Tagging Sculptures: En este espacio se reunieron seis jóvenes con una edad comprendida entre 15 y 17 años y mayores de 60 a 75, junto con artistas en un museo para aprender a crear muestras escénicas que animen la arquitectura del museo Tagtoll (Es una herramienta que da movimiento a trabajos artísticos)
- 2- Mix@ges musicians: En este, se reunieron tres jóvenes mayores de 19 años provenientes de un conservatorio y cuatro adultos de un club de música; juntos exploraron fórmulas de expresión musical y canciones en medios digitales.

### **MATES**

Esta cofinanciado por el programa Lifelong Learning Programme de la comisión Europea como un proyecto de medidas de Acompañamiento de la Gundtvid.

Uno de los principales objetivos de este proyecto es crear una guía para la planificación y ejecución de proyectos intergeneracionales, disponible en 22 lenguas oficiales europeas; la guía es una herramienta que contiene una amplia gama de productos que forman un conjunto coherente de las fuentes de aprendizaje para ser utilizadas por investigadores, autoridades

locales, y en particular, por las instituciones en contacto directo con generaciones más jóvenes y mayores.

### **Aprendizaje Intergeneracional en Organizaciones (IGLOO)**

Con el fin de confrontar la prevista falta de fuerza de trabajo y los conflictos entre generaciones la IGLOO establece dos principales retos de Europa propuestos por el Consejo Europeo de Estocolmo, los cuales aumentan la participación entre edades en la formación y en el mercado de trabajo.

El objetivo de la IGLOO es lograr un creciente reconocimiento de la importancia de un continuo intercambio de habilidades entre trabajadores de mas edad y los mas jóvenes. La meta prevista para este proyecto es la creación de un innovador modelo de enseñanza / aprendizaje que pueda ser fácilmente aplicado en organizaciones y preservar la valiosa experiencia en la empresa, promover el intercambio de conocimientos y reducir los conflictos entre los trabajadores de mas edad y más jóvenes.

### **Impacto Juventud**

Un programa innovador de participación de la comunidad Suiza, en el cual integra a los más jóvenes en la sociedad, la promoción de la salud y el bienestar, el aumento de la identificación con su comunidad local, la mejora de la relación entre generaciones y el incentivo al respeto y a la tolerancia.

## CONCLUSIONES

Considero que la problemática desarrollada no puede concebirse en otro paradigma que no sea el de la complejidad. La humanidad ha alcanzado un estadio de evolución tal que le urge reorganizarse y para ello se debe asignar nuevos roles a los actores sociales. Parto de la posibilidad que los adultos mayores les sea restituido su rol social mediante la trasmisión de conocimientos y valores a las nuevas generaciones. Se utiliza el término “restituir” porque significa devolver algo a quien lo tenía antes. Teniendo en cuenta la pirámide de Mashlow (Donnelly, 1997, p.306), observamos que la autorrealización está por encima de cualquier otra necesidad, más bien no puede ser satisfecha si no se satisfacen las de orden inferior. En estas líneas consideré las carencias que en gran parte sufren las personas de edad, pero también explico la posibilidad de que a través de los programas intergeneracionales muchas de estas aflicciones pueden ser sanadas, por su puesto en este trabajo nos enfocamos a la parte laboral en las pymes, y a ese punto me referiría cuando digo “programas intergeneracionales”.

En su libro “Diseño de Organizaciones”, Schvarstein sostiene que las organizaciones son aparatos para no cambiar. Es decir, para procurar tener un funcionamiento estable y realizar sus operaciones diarias cualquier tipo de organización necesita estandarizar la conducta de sus integrantes, mediante procesos de sociabilización secundaria e inducción, entre otros. Pero a su vez remarca que las organizaciones son un conjunto de soluciones en busca de problemas ¿pero qué pasa cuando el problema cambia? Lo que plantea el autor es que es necesario realizar perturbaciones eficaces que hagan que al procesarlas la organización progrese en el sentido de la intencionalidad del cambio manteniendo sus propias coherencias internas. (Schvarstein, 1998, p.277).

Las construcciones teóricas con respecto a la discriminación por edad (ageism) y las conceptualizaciones sobre las teorías pedagógicas ligadas a la trasmisión de saberes de conocimiento, de acción y de contexto o situación, son claramente validas en una interacción entre teoría y dato y dato y teoría.

Históricamente la relación entre edad y trabajo nos mostraron en la época de la flexibilización laboral como las empresas utilizaban la estrategia de la confrontación entre los trabajadores de distintas generaciones para remozar la fuerza laboral por trabajadores con nuevas

competencias, teniendo en cuenta este trabajo, nos permite observar que son las mismas empresas las que propician la integración intergeneracional recurriendo a las actividades extralaborales. Evidencia misma que los cambios socioeconómicos en el país influyen en los actores involucrados.

Las empresa en Argentina deberían utilizar esos recursos de experiencia mas tiempo aun, ya que sabemos que se corta al momento de la jubilación, las personas mayores son de gran ayuda en las empresas ya que la basta experiencia que tienen es irremplazable y generaría menor costo para las empresas al momento de capacitar a sus nuevos empleados antes que enviarlos a ser capacitados por fuera de la empresa, así mismo permitiría que el proceso de envejecimiento sea positivo, de mas esta decir que el trabajo tiene como eje central la solidaridad, es decir, la solidaridad entre ricos y pobres, entre norte y sur, entre sectores privados y públicos, pero, sobre todo, entre las generaciones. Esta solidaridad debe ser fomentada nutrida a pesar de que existan elemento que la desfavorecen, aun mas que en el pasado. Pero es factible, incluso en nuestra sociedad urbana y materialista, al menos eso es lo que la gente desea y espera, con el fin de que las personas mayores estén integradas y socialmente incluidas, para el beneficio de todos.

Llevando el tema de las empresas como impactaría en sus costos seria una ventaja, ya que seguir contratando a un jubilado les implica bajar el costo previsional, que por cierto en Argentina es muy alto, a la vez que le permite al mayor seguir viviendo con la misma ganas que quizás después de jubilarse, independientemente que sabemos que va haber una reforma jubilatoria donde se subiera la edad de jubilación, las empresas hoy en día ya deberían aprovechar esos beneficios que les brinda tener un empleado con basta experiencia, quizás si jubilarlo por ley, pero seguir dejándolo en su puesto de trabajo o brindándole un puesto diferente que se enfoque en capacitar y trasmitir sus conocimientos.

En el mundo se están generando varios proyectos y programas con respecto al aprendizaje intergeneracional, una organización cercana en cuanto a mi profesión que nos brinda aprendizaje y conocimiento a través de sus recursos es el Consejo de Ciencias Económicas ya sea a través de sus comisiones, sus reuniones científicas, sus congresos y eventos y sus cursos y talleres gratuitos. Por experiencia propia yo tuve el agrado y agradecimiento del método de aprendizaje intergeneracional en mi profesión, del cual estoy mas que agradecido

y pienso y sostengo en replicarlo continuamente a pesar de que aun no soy una persona mayor, pero entendí lo importante que es este tema estudiado y una esperanza, un devenir, un futuro querido. Dicho esto, no me parece correcto y me niego a llegar a un aislamiento, depresión, marginalidad, discriminación, etc. Es paradójico que en pleno siglo XXI se vuelva a pensar sobre la importancia de los adultos mayores ante una falta de valores y referentes en la sociedad. Y peor aún, sabiendo que nuestro destino inevitablemente será el mismo, es hora de que las comunidades empiecen a reaccionar.

Como es conocido una fortaleza importante en la metodología utilizada es la generación de nuevos interrogantes para futuras indagaciones. Tal vez, nuestro tema de investigación nos lleva a pensar en la esencia misma del sistema capitalista. ¿nuevos desarrollos del sistema productivo, mayores desarrollos de las TICs., formas globalizadas del teletrabajo y nuevas crisis de crecimiento y concentración económica del sistema, facilitarán la relación intergeneracional o nuevamente expulsarán a los más viejos del sistema?

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARCE, E., BETES, F. 2007 *El mayor activo. Cómo gestionar la valiosa aportación de los mayores de 55 años en la empresa*. Editorial Almuzara. España
- ODDONE, M.J. (1994) “*Los trabajadores de mayor edad: empleo y desprendimiento laboral*” Serie Documentos de Trabajo Nro.38, Buenos Aires, CEIL-CONICET
- ODDONE, M. J., CHERNOBILSKY, L. (2003) “Representaciones sociales de los estudiantes de la Carrera de Relaciones del Trabajo de la UBA con respecto a los trabajadores de mayor edad”, en Actas del 6to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (Buenos Aires), cd-rom
- ODDONE, M.J., CHERNOBILSKY, L., MENDIZÁBAL, N. (2011) “Hacia una política emprendedora para los trabajadores de mayor edad” en José Alberto Yuni (comp.) *La vejez en el curso de la vida*. Ediciones Encuentro Grupo Editor, Córdoba, Argentina, ISBN 978-987-1432-70-7
- SPINOSA, M., (2005) “Del saber al saber ser. Las calificaciones en el Nuevo escenario de las relaciones del trabajo” en Fernández A., (Comp.) “*Estado y Relaciones Laborales*”. Buenos Aires. Prometeo.
- CEPAL/ECLAC/Naciones Unidas. (2009). "Proyección de población. Publicación del Observatorio demográfico para América Latina y el Caribe". Recuperado de [http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/38297/OD7\\_Proyeccion\\_Poblacion.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/38297/OD7_Proyeccion_Poblacion.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). "Encuesta Nacional sobre Calidad de Vida de Adultos Mayores 2012" (1ra edición). Recuperado de <http://www.indec.gov.ar/>

**Fuentes de Internet**

- <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/mates-guia-01.pdf>
- <https://www.randstad.com.ar/>
- <https://revistadigital.inesem.es/>
- <https://www.consejo.org.ar/formacion-profesional/cursos-talleres>
- <https://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad>
- <https://www.agediversity.org/course/building-multi-generational-workteam-es/>
- <http://www.espaciosintergeneracionales.com/>
- <https://www.argentina.gob.ar/inadi>

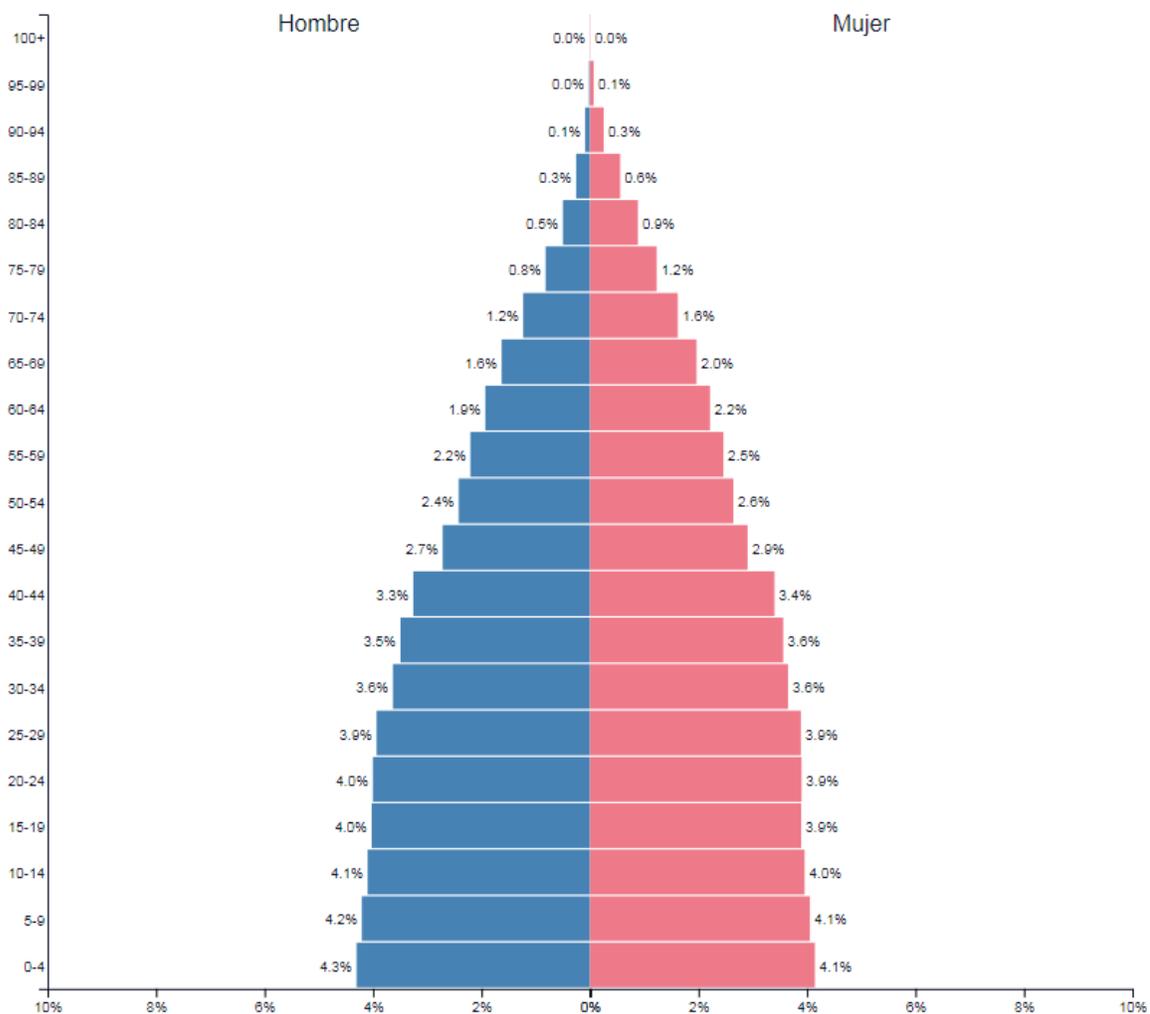
## ANEXOS

## ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACION

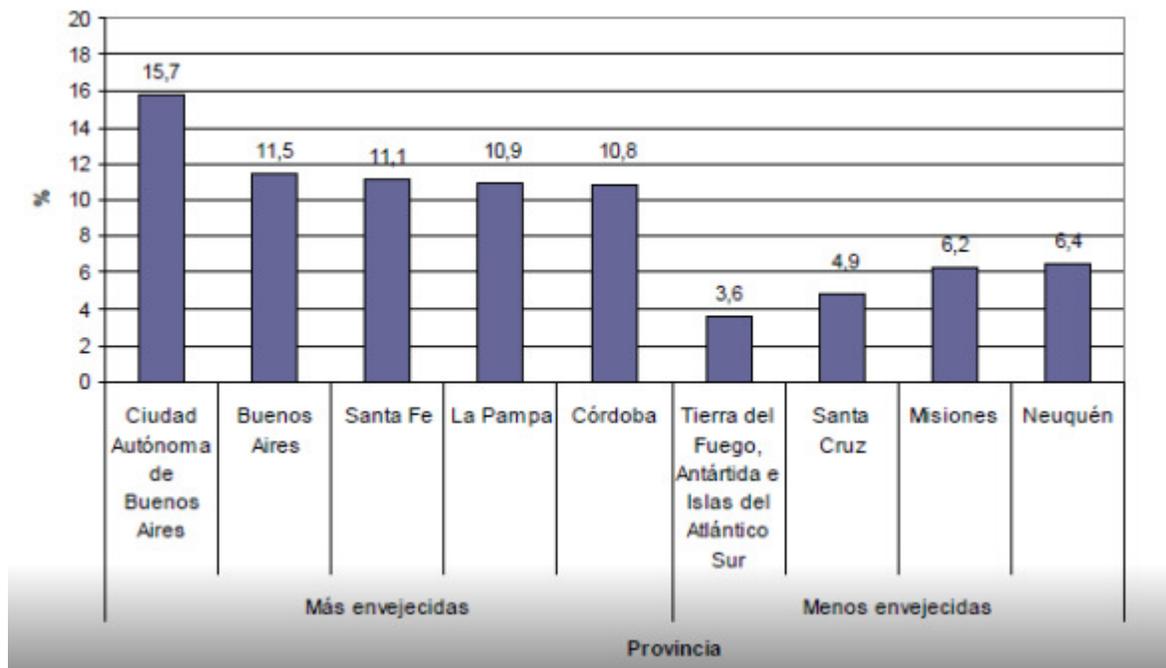
Argentina ▼

2018

Población: 44,361,150



Fuente: Population Pyramid, Pirámides de población del mundo desde 1950.



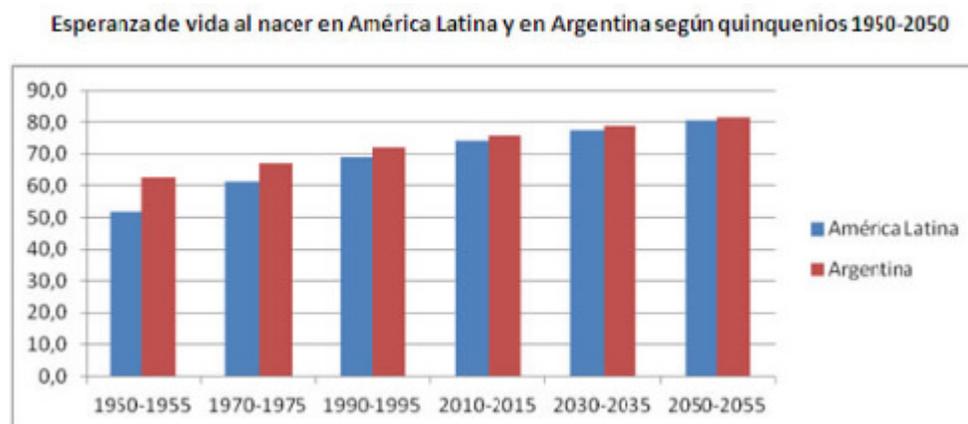
Fuente: INDEC. Censo Nacional de la Población, Hogares y Viviendas 2010.

Provincia	Población		
	Total	65 años y más	60 años y más
<b>Total del país</b>	<b>40.117.096</b>	<b>10,2</b>	<b>14,3</b>
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.890.151	15,7	21,7
Buenos Aires	15.625.084	10,4	14,9
24 Partidos del Gran Buenos Aires	9.916.715	9,8	14,1
Interior de la provincia de Buenos Aires	5.708.369	11,5	16,4
Catamarca	367.828	7,7	11,3
Chaco	1.055.259	6,9	10,0
Chubut	509.108	7,1	10,8
Córdoba	3.308.876	10,8	15,5
Corrientes	992.595	7,7	11,3
Entre Ríos	1.235.994	10,0	14,3
Formosa	530.162	6,9	10,1
Jujuy	673.307	7,1	10,5
La Pampa	318.951	10,9	15,6
La Rioja	333.642	7,0	10,4
Mendoza	1.738.929	10,0	14,5
Misiones	1.101.593	6,2	9,2
Neuquén	551.266	6,4	9,9
Río Negro	638.645	8,2	12,4
Salta	1.214.441	6,9	10,1
San Juan	681.055	8,6	12,6
San Luis	432.310	8,5	12,5
Santa Cruz	273.964	4,9	8,1
Santa Fe	3.194.537	11,1	16,1
Santiago del Estero	874.006	7,6	10,9
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	127.205	3,6	6,4
Tucumán	1.448.188	8,0	11,7

Fuente: INDEC. Elaboración propia en base al Censo Nacional de la Población, Hogares y Viviendas 2010.

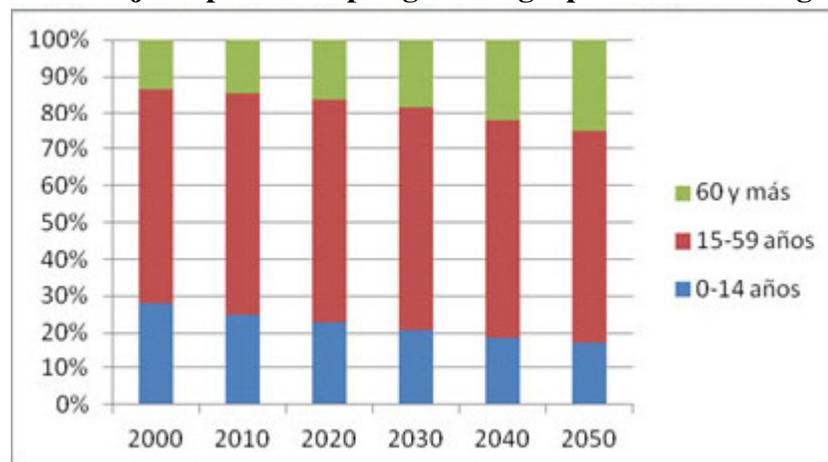
Grupo de edad	Total	Sexo	
		Varón	Mujer
Total 60 años y más	100	43,0	57,0
60 a 64 años	100	46,2	53,8
65 a 69 años	100	41,3	58,7
70 a 74 años	100	48,8	51,2
75 años y más	100	37,4	62,6

Fuente: Encuesta Nacional sobre la Calidad de Vida de Adultos Mayores 2012 (ENCaVIAM 2012).



Fuente: Universia. Elaboración propia con datos del CELADE

### Porcentaje de población por grandes grupos etarios en Argentina



Fuente: UNIVERSIA. Elaboración propia, con datos del CELADE

## INDICE GENERAL

- Resumen.....	Pág. 2
- Introducción.....	Pág. 3
Capítulo I	
- Conceptos.....	Pág. 5
- Factores de aprendizajes adulto y joven.....	Pág. 5
- Aspectos.....	Pág. 6
- Principios del aprendizaje intergeneracional.....	Pág. 7
- Demografía Global, Argentina y de CABA .....	Pág. 8
Global.....	Pág. 8
Argentina.....	Pág. 10
CABA.....	Pág. 10
- Paradigma Occidental.....	Pág. 11
Capítulo II	
- El impacto en las Pymes sobre las transferencias intergeneracionales de conocimientos y valores de distintos tipos.....	Pág. 15
- Las Pymes Argentina.....	Pág. 15
- Necesidad de integración entre edades y transmisión de conocimiento...Pág. 16	Pág. 16
- Alcance de la discriminación por edad.....	Pág. 17
- Flexibilización del curso de la vida.....	Pág. 19
- Integración por edades en el mundo del trabajo.....	Pág. 20
- El lugar del saber en el proceso del trabajo.....	Pág. 21
- Saber de situación y conocimiento.....	Pág. 24
- Saber de acción.....	Pág. 25
- Transición mixta.....	Pág. 25

- Cómo afecta la forma de comunicarse a la convivencia intergeneracional en el trabajo.....Pág. 26
- Proyectos que se pueden implantar en el ámbito laboral.....Pág. 27
- Posibles beneficios que el aprendizaje intergeneracional aportaría al ámbito laboral.....Pág. 38
- Proyectos en el mundo.....Pág. 30
- Mix@ges.....Pág. 30
- Mates.....Pág. 30
- IGLOO.....Pág. 31
- Impacto Juventud.....Pág. 31
- Conclusiones.....Pág. 32
- Referencia Bibliográfica.....Pág. 35
- Anexos.....Pág. 37