

INICIATIVA LONGEVIDAD POSITIVA REFLEXIONES SOBRE CONTEXTOS AMABLES

Documento de Trabajo

Mercedes Jones
Florencia Salvi

Marzo 2023

INICIATIVA LONGEVIDAD POSITIVA. REFLEXIONES SOBRE CONTEXTOS AMABLES

Entrevistas a referentes locales. Sistematización de resultados

Mercedes Jones

Florencia Salvi

V. 30 de marzo de 2023

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	3
<u>ESQUEMA DEL DOCUMENTO</u>	3
<u>PERSPECTIVAS, PROPUESTAS Y SUGERENCIAS COMBINADAS</u>	4
<u>A MODO DE MIRADA PANORÁMICA</u>	11
<u>ANEXO: ENTREVISTAS SISTEMATIZADAS</u>	13
<u>Anexo I: Enrique Valiente Noailles</u>	14
<u>Anexo II: Ricardo Jauregui</u>	18
<u>Anexo III: Silvia Gascón</u>	22
<u>Anexo IV: Mónica Roqué</u>	27
<u>Anexo V: Alejandro Trapé</u>	31
<u>Anexo VI: Ricardo Iacub</u>	36
<u>Anexo VII: Juan Manuel Vaquer</u>	41
<u>Anexo VIII: Silvia Bulla</u>	45
<u>Anexo IX: Roberto Murchison</u>	49
<u>Anexo X: Alfonso Bonfiglio</u>	53
<u>Anexo XI: María Laborda</u>	57
<u>Anexo XII: Sol Rodríguez Maiztegui</u>	61
<u>Anexo XIII: Gabriel Katz</u>	65

INTRODUCCIÓN¹

El Centro de Innovación Social (CIS), promueve elementos innovadores sobre la “revolución senior” con el propósito de generar una perspectiva diferente y favorable de la longevidad en el ámbito de los negocios, la sociedad civil, y los distintos niveles de gobierno. Desde 2019 a 2022, desarrolló una iniciativa exploratoria focalizada en la longevidad positiva en el ámbito de las empresas. Se realizó un ciclo de *webinars* sobre la economía plateada, o economía de la longevidad, en donde surgieron perspectivas y propuestas que en Argentina son áreas de vacancia -o de desarrollo relativo. Entre otras, aspectos de la economía plateada (*silver economy*), los negocios amigables con las personas mayores (*age friendly business*), la diversidad generacional (*generational diversity*) como nuevo modelo de organización social, y el talento senior.

Posteriormente se pensó en la necesidad de formular propuestas sobre otros tópicos significativos como el aprendizaje a lo largo de toda la vida, las ciudades amigables con los mayores o los programas de desarrollo y acompañamiento para las etapas más avanzadas de la vida. Pero, sobre todo, se vislumbró la necesidad de promover en una reflexión integral de la línea de tiempo y el futuro de las sociedades longevas. El tema del futuro de la longevidad se instaló con fuerza en un contexto post-pandémico como un elemento de análisis imprescindible para imaginar próximos pasos.

Con el objetivo de conocer perspectivas y prospectivas diversas, nos propusimos realizar una ronda de entrevistas con referentes de distintos campos para conocer sus ideas sobre los entornos existentes, escenarios posibles y estrategias que permitan promover la longevidad positiva con un foco colaborativo y ecosistémico. Conversar con ellos sobre longevidad, vejez, economía, y compartir visiones del futuro surgió, de manera casi espontánea, a partir del hecho de haber pensado en estas personas como referentes para integrar y protagonizar varias de las actividades que se habían programado desde el CIS a partir de 2019. Hemos finalizado la tarea propuesta y consideramos que el trabajo realizado cumplió con los objetivos. Las sugerencias recogidas pueden orientar aquello que convendría tomar en cuenta para futuras actuaciones. Agradecemos a todas y a cada una de ellas por haber compartido generosamente su experiencia y conocimientos. Gracias a: Alfonso Bonfiglio, Silvia Bulla, Silvia Gascón, Ricardo Iacub, Ricardo Jauregui, Gabriel Katz, María Laborda, Roberto Murchison, Sol Rodríguez Maistegui, Mónica Roqué, Alejandro Trapé, Enrique Valiente Noailles, y Juan Manuel Vaquer. Gracias a Enrique Amadasí, Silvia Zweifel y Clara Bibiloni por su contribución permanente de ideas y acompañamiento.

ESQUEMA DEL DOCUMENTO

En este texto se elaboró un breve análisis transversal de las conversaciones realizadas en las entrevistas rescatando dimensiones particulares ligadas al paradigma de la longevidad positiva. Vale aclarar que no es una relatoría, ni tiene pretensiones de exhaustividad en el registro de los contenidos intercambiados, ni se describen las entrevistas paso a paso. El documento fue elaborado como una búsqueda y un instrumento vivo al que con frecuencia se podría regresar con nuevas preguntas. Su ordenamiento contempla un recorrido temático que en rápidas pinceladas se inicia con una reflexión filosófica sobre el sentido profundo de la inclusión social de las personas mayores con algunas preguntas específicas y sugerencias combinadas

¹ Por razones estrictamente gramaticales y para facilitar la lectura en este documento usaremos el género masculino.

sobre diferentes entornos: el entorno ciudad, el país, el entorno histórico, entre otros. Se concluye brindando mínimas apreciaciones sobre cuestiones amplias y complejas y que, en palabra de las personas entrevistadas, adquirieron por momentos matices panorámicos con estimulantes desafíos. Fue un proceso de aprendizaje innovativo e inspirador.

En anexo se pone a disposición un registro sintético de las entrevistas.

PERSPECTIVAS, PROPUESTAS Y SUGERENCIAS COMBINADAS

La longevidad positiva, el conocimiento y construcción de un modelo distinto de vejez, forman parte de una nueva dinámica social donde empresas, organizaciones sociales e instituciones gubernamentales aumentan sus posibilidades de trabajar de manera efectiva si se comprende que todas integran un ecosistema con gran potencial. Con este propósito, en 2019 se convocó a un encuentro multiactoral que produjo excelentes resultados, pero, con la pandemia se definió seguir trabajando en el nivel amplio del ecosistema como largo plazo, y en lo inmediato poner el foco en el sistema empresario.

Al finalizar los cinco *webinars* para empresas -en el primer cuatrimestre de 2022- y sistematizar los resultados² nos dimos cuenta de algo interesante: aunque entre las 1653 personas inscriptas y en las 1000 que participaron había integrantes de empresas, un número significativo de las asistentes no provenían del sistema empresario. De modo que, hubo algo evidente: las temáticas que estábamos abordando generaban interés en una importante diversidad de actores. Esto llevó a una decisión que hoy podemos sintetizar en la frase del Dr. Fernando Ulloa: “Hay que detenerse a pensar en lo que se hace, para poder hacer lo que se piensa”³. Efectivamente, pensar el futuro de la longevidad requería detenerse a reflexionar desde un enfoque más amplio, más profundo, que incluyera un marco conceptual, y de valores, y encarar un análisis donde al entrevistar a otras personas se pudieran comprender diferentes matices de la longevidad que reconociera que estamos frente a una situación inusual que se presenta indistintamente como: “explosión” *silver*, “nueva” longevidad, o “revolución” demográfica por su carácter rápido, novedoso y de escala global.

Al mismo tiempo, sabemos que no todo lo rápido, nuevo y amplio es bueno, y surge la pregunta: *¿Qué deberíamos tener en cuenta, a partir de ahora, para lograr una “buena” longevidad?*

Las respuestas de las personas entrevistadas han sido de lo más variadas, lúcidas y apreciativas. Para conocer todos sus matices les recomendamos la lectura detallada de las entrevistas⁴. Hay análisis sumamente críticos que se han acompañado con propuestas concretas para superar las dificultades detectadas, otros han dejado abiertas las opciones de mejora, pero todos los aportes, fueron realizados desde la propia experiencia y tienen la fuerza de aquello que está validado por la práctica. Con la intención de rescatar algunas ideas de una paleta riquísima en tonos, análisis y escenarios posibles, a continuación, se pincelarán elementos para ir elaborando una figura, todavía incompleta, sobre la longevidad, la

² Jones, M. y Salvi, F. (26 de mayo de 2022). *Iniciativa para una longevidad positiva. La revolución de la longevidad. Las oportunidades estratégicas para las empresas*. Universidad de San Andrés.

https://web.udesa.edu.ar/sites/default/files/documento_sintesis_longevidad_positiva_2022.pdf

³ Jones, M. (2005). *¿Quién era Fernando Ulla?* <http://gestion-del-conocimiento.info/FernandoUlloa#preview>

⁴ [Anexo: Entrevistas sistematizadas](#)

economía plateada, y las personas *silver* que las acerca a nuestra mirada con una perspectiva conceptual unida a la posibilidad de cierta acción transformadora.

Para pensar en una buena longevidad, en una longevidad positiva, cabe la pregunta que realizó Enrique Valiente Noailles⁵ *¿por qué ahora surge este destino extraño de las personas mayores?* Ese estar simplemente en una zona residual de la vida que se entiende como una prórroga, una prolongación, un espacio nuevo. Es como si la medicina y las ciencias modernas hubieran ganado terreno a la vida, como cuando se gana terreno al río y le hemos dado 30 años más de la que tenía hace algunas décadas. Pero no sabemos qué hacer con ese terreno. No sólo desde el punto de vista del financiamiento o de cómo se sostiene, sino en cuanto a la significación, en cuanto al abono de ese terreno, *¿cómo se fertiliza ese terreno ganado al río? ¿Cómo lo incorporamos a nuestra vida?*

La primera respuesta clara y contundente de Valiente Noailles fue: “Las personas mayores tienen que poder dar a sus comunidades”. Si esto no ocurre, no se resuelve el problema del sentido de la vida después de cierta edad. La tarea principal, aquella acción comprometida y profunda, tiene que ver con habilitar significativa y simbólicamente a las personas mayores para dar. Porque el sentido de una vida no tiene que ver con suplir las cosas que se necesitan, tiene que ver con poder aportar a la comunidad a la que se pertenece. Entonces, el primer derecho de los mayores no pasa solamente por recibir, el primer derecho es el derecho a dar.

Ahora, *¿desde dónde y qué pueden dar las personas mayores?* Ricardo Jauregui⁶ habló de los mayores como del “reservorio intelectual” de una comunidad o de un país. En la pandemia las personas mayores demostraron que son capaces de pensar creativamente, de proponer, de seguir adelante, esto es de un valor social incalculable. Sin embargo, nadie está pensando en qué hacer con este patrimonio social, con este reservorio que es de todos y que dejamos de lado al retirarles de la sociedad sin abrir espacios donde esa sabiduría pueda seguir fluyendo. La perspectiva que une a los mayores con la experiencia y la sabiduría no es algo generalizado, se encuentra en las culturas que valoran la vejez, y aceptan que existe un ciclo de la vida donde somos todos personas envejecientes. En la cultura escandinava, o en países que son respetuosos de los derechos de las personas, no olvidan que “ellos” -los mayores- somos nosotros mismos dentro de unos años. Comprender el ciclo de la vida que, si no tiene incidentes, se desarrollará así: vivir, crecer, madurar, volverse viejo y, finalmente, morir. Es un ciclo inevitable y nadie nos explica algo tan básico. En este sentido, la educación es un elemento de transformación fundamental, no se valora y no se cuida lo que no se conoce, y así como se desarrolla y enseña el ciclo de las plantas, del aire y del agua, *¿por qué no enseñar el ciclo de la vida humana desde el preescolar?*

Silvia Gascón⁷ adhirió fuertemente a esta idea de conocer para cuidar. La educación y la generación de conocimiento sobre la población mayor es esencial y es un rol de la universidad porque las personas mayores, es importante subrayarlo, son muy distintas unas de otras, las condiciones que han vivido marcan diferencias sustantivas en sus biografías y en sus maneras de envejecer y morir. Sus necesidades son diferentes y las universidades tienen que elaborar y proveer información para que los programas

⁵ [Anexo I: Enrique Valiente Noailles](#)

⁶ [Anexo II: Ricardo Jauregui](#)

⁷ [Anexo III: Silvia Gascón](#)

gubernamentales puedan gestionar la diversidad a partir de los datos estadísticos, pero también del conocimiento de los territorios y de las personas que viven allí.

Esto quiere decir que debemos enseñar a aceptar la diversidad, generar conocimiento realista de las diferencias, y, al mismo tiempo, cambiar nuestra forma de pensar, sentir y actuar con respecto a la edad y al envejecimiento. En otras palabras, trabajar con estrategias innovadoras para detener el edadismo. Porque hay que reconocer que los prejuicios en contra de los viejos los tenemos todos, funcionarios, empresarios, profesores, y las propias personas mayores, afirmó Gascón, tenemos dificultades para asumirnos como tales.

¿Es la educación la manera de desterrar el viejismo y lograr una longevidad positiva? La respuesta fue afirmativa en boca de varias de las personas entrevistadas y se completó con la idea de que la educación sobre el envejecimiento resulta necesaria en todos los niveles, pero no es suficiente. Hay varias cuestiones a tomar en cuenta relacionadas con los contextos y entornos porque la formación y la educación a lo largo de toda la vida, el perfeccionamiento de los talentos de las personas mayores y la promoción de la participación - que son la base de una buena longevidad- dependen directamente del entorno, de los espacios que permitan el desarrollo de las personas. Por eso, uno de los ejes estratégicos debería ser trabajar el tema de los *"entornos amigables"*, quizás más precisamente pensar en entornos *"amables"*, que es algo muy amplio y profundo. Hay diferentes entornos, naturalmente, las ciudades como *entorno urbano* son algo básico porque promueven o impiden de manera directa el desarrollo de las personas: si alguien tiene dificultades para trasladarse es imposible que participe. Si para la gente caminar por las calles o tomar un colectivo se transforma en un riesgo, las oportunidades de participación o de desarrollo de sus talentos se reducen. Es algo elemental, por lo cual los lugares públicos, las viviendas y la relación con el *entorno de la ciudad* y su equipamiento urbano se transforman en espacios habilitantes o inhabilitantes para una longevidad positiva.

Desde el sector público nacional Mónica Roqué⁸ considera que el entorno construido es algo que se tiene en cuenta y se impulsan políticas integrales de hábitat para personas mayores desde donde se piensa en las residencias de larga estadía y en otros modelos de vivienda, como la vivienda colaborativa. Roqué añadió que, en el sector de servicios de atención a personas mayores, hay un interés creciente por el modelo de Atención Centrada en la Persona (ACP). Esta es una forma concreta de terminar con las prácticas del viejismo ya que propone un marco conceptual de reconocimiento de las personas mayores con su valor y singularidad. Pensando en los entornos habilitantes, se debería disolver la noción de gueto. Hay que des-aislar y des-guetizar a las personas mayores, añadió Valiente Noailles.

Otro elemento del entorno que se debería diferenciar para comprender si estamos en espacios habilitantes que permiten un buen vivir, es aquel que nos ubica en el *entorno país* y en el *entorno regional*. Hay que comenzar a pensar en una economía de la longevidad que tome en cuenta las realidades latinoamericanas y de nuestro país, indicó Alejandro Trapé⁹, en donde las necesidades son distintas a las de Europa o EEUU y por tanto las propuestas serán probablemente diferentes. Es conveniente generar información sobre cobertura o alcance, adecuación de las prestaciones, fuentes de financiamiento, compromisos fiscales, entre

⁸ [Anexo IV: Mónica Roqué](#)

⁹ [Anexo V: Alejandro Trapé](#)

otros temas significativos, desde una perspectiva específicamente latinoamericana, insistió Trapé. Claro que estos asuntos no son considerados prioritarios en nuestro país, pero justamente el no ponerlos en agenda es lo que nos lleva a la falta de información que impide la planificación y obtura los cambios.

En esta línea, Roqué coincidió en que tener una *perspectiva gerontológica*, permitiría conectar los entornos y focalizar mejor los datos que son transversales a todas las temáticas con las que nos manejamos para tomar decisiones. Si pensamos en la pobreza, por ejemplo, la línea de pobreza en la vejez se mide con las mismas categorías de la línea de pobreza para un adulto con dos hijos, pero sería necesario tener una canasta específica para las personas mayores. Trapé fortaleció esta idea, agregando que es importante considerar que en los países en vías de desarrollo hay personas que no tienen independencia económica, un importante número deben ser asistidos financieramente por sus familiares o bien limitar severamente su nivel de vida, y no les es sencillo dedicarse durante su vida post jubilación a actividades y tareas “postergadas” durante su vida laboral. Es bastante común que -junto con otros grupos etarios- deban seguir trabajando bajo condiciones de informalidad.

Trapé afirmó, al igual que Roqué, Gascón y varias de las personas entrevistadas: se alarga la vida de las personas luego de la jubilación, pero debería evitarse que sea con penuria económica. En paralelo, hay un debate pendiente sobre la edad jubilatoria y habría que pensarla con detenimiento. En muchos países se está generando un fuerte rechazo a la propuesta de posponer la edad de jubilación. Valiente Noailles, plantea que hay gente de la academia que aquí en Argentina se pregunta: *¿por qué a los 65 años yo debería dejar de enseñar?* El derecho a jubilarse no puede transformarse en una imposición y a veces hay personas que tienen que jubilarse en contra de su propia voluntad. Se podría promover la inserción laboral, y el dejar de trabajar, sin que la edad sea un corte arbitrario.

Abordar seriamente el proceso de las jubilaciones es un desafío, planteó Ricardo Iacub¹⁰, porque además de las “malas” jubilaciones, no está del todo claro cómo encararlas: *¿cuál es el destino de las personas a partir de la jubilación?* Se asocia mucho esta etapa con soledad, aislamiento y se proponen actividades alternativas como los programas universitarios, viajes, espacios socio-recreativos que resultan un gran logro, aunque esta sociedad no termina de incorporar estos tiempos de ocio, en especial para la vejez y no suelen tener la representatividad y el valor que merecen. El voluntariado ha mostrado beneficios y existen en distintos países investigaciones positivas sobre el tema. Hay prácticas que son muy reconocidas, como los encuentros entre generaciones. Pero, si se analizan estos momentos de participación pueden durar dos o tres años. En otras palabras, señaló Iacub, a las personas les cuesta sostenerse en espacios de “no trabajo” durante mucho tiempo. Sin embargo, son considerados por los protagonistas como espacios positivos de descubrimiento y de encuentro con otros.

Al tomar en cuenta estos tiempos post jubilatorios, Juan Vaquer¹¹, llamó la atención sobre las peculiaridades de la jubilación actual. Las personas se jubilan y entran en una etapa muy prolongada de la vida en la que tendrán una cantidad importante de tiempo. Se podría pensar que tienen por delante veinte años de potencial actividad. Esta novedad en los procesos pre y post jubilatorios son temas que la sociedad no está mirando y de los que convendría ocuparse. Por otra parte, en Argentina, las compañías no están tomando

¹⁰ [Anexo VI: Ricardo Iacub](#)

¹¹ [Anexo VII: Juan Manuel Vaquer](#)

gente, es un país que no está incorporando personal. Estados Unidos hoy tiene un índice de desocupación muy por debajo del 4%, o sea, falta gente y cuando se tiene escasez de mano de obra las empresas son creativas e incluyen personas mayores.

En relación con el empleo, Silvia Bulla¹² coincidió, en el resto del mundo desarrollado hay cuestiones muy potentes que se produjeron como resultado de la pandemia, y cree que además de que el cambio se produce por compartir diferentes perspectivas sobre la diversidad, la inclusión a veces se acelera por las necesidades del contexto y hoy efectivamente, dijo Bulla, tanto en EEUU como en otros países hay escasez de personal. El surgimiento de esta necesidad podría facilitar y acelerar la incorporación de personas con más experiencia en las compañías. Bulla reflexionó que la incorporación de los seniors se puede dar por el lado cultural de la valoración de la diversidad y por el lado de las necesidades de personal, pero la combinación de ambos enfoques se va a instalar. Si bien todavía no se cimentó la perspectiva de valorar la experiencia como algo innovador, positivo para el negocio y altamente estratégico, será una tendencia cada vez más fuerte. De nuevo, es un tema de valoración, es un tema de necesidades y, también, es un tema de prioridades: aunque haya potencial de talento senior que sería valioso para las empresas, no siempre se lo puede incorporar.

En este sentido, Vaquer tampoco cree -como opinan algunos de sus colegas- que es un problema no retener a los seniors porque se están “perdiendo cerebros”. Los seniors tienen experiencia para aportar, sin duda, pero también los jóvenes contribuyen con cuestiones muy valiosas, inclusive hay aspectos de la nueva economía que a los seniors les cuesta incorporar y a los jóvenes no.

Estos argumentos sobre la inclusión de los *silver* llevaron a Roberto Murchison¹³ a alertar sobre confusiones que convendría evitar para no correr riesgos. Es muy positivo que en el nivel de las compañías y de las asociaciones empresariales se promueva la valoración de la diversidad de todo tipo, inclusive la diversidad generacional. Más allá de lo cual, señaló, conviene ser muy cautos. No se debería confundir la valoración de las personas de edades avanzadas, y la inclusión de los seniors en las organizaciones, con promover que las personas de mayor edad sigan liderando las entidades. Llega un momento donde los mayores tienen que pasar a un rol más de consejeros, de compartir su experiencia, de discipular a otros, de asumir un rol de acompañamiento dado que al mantenerse en funciones de liderazgo puede generar problemas con consecuencias difíciles de anticipar.

En este sentido, Murchison cree en la necesidad de ponerse a trabajar en el recambio generacional y hacer entender a la generación plateada que hay espacios y funciones en donde tendrían que dar un paso al costado. Está bien que sigan activas, y es muy positivo que permanezcan involucradas en las organizaciones y en la comunidad, pero, no parecería positivo que las sigan liderando.

Lo cierto es que afrontamos un fenómeno nuevo para el cual no hay recetas establecidas, el sociólogo Zygmunt Bauman¹⁴ ya señaló que la coexistencia parcial entre generaciones se ha ampliado de manera nunca antes vista.

¹² [Anexo VIII: Silvia Bulla](#)

¹³ [Anexo IX: Roberto Murchison](#)

¹⁴ Bauman, Z. y Leoncini, T. (2018). *Generación líquida. Transformaciones en la era 3.0*. Paidós.

Por eso, Bulla, que valora la coexistencia de la diversidad en todas sus formas, señaló el hecho de que existen organizaciones que habilitan a que las personas mayores cuando se jubilan cumplan un nuevo rol institucional. En ACDE, ejemplificó Bulla, los ex presidentes son como las personas sabias de la institución y son quienes, cada tres años, participan activamente en la elección de la próxima persona para ese cargo. Cuando se renueva la presidencia ellos tienen un rol clave: son verdaderos consejeros, un grupo colegiado separado del *board* pero, donde el presidente en ejercicio va a rendir cuentas y hablan permanentemente. La propia organización valora a las personas mayores y les da un lugar emblemático, que no es honorífico sino práctico y resulta muy útil para la entidad. Pensar la inclusión desde la perspectiva de la diversidad generacional permite complementarse y gestionar el recambio generacional, esta es una idea en la que coincidieron las personas entrevistadas.

Por otra parte, hay estrategias muy lúcidas para anticipar y planificar los retiros y la transición laboral que ya se han experimentado y que sería beneficioso conocer, como lo explicó Vaquer. Si se piensa en estos temas desde el punto de vista de la transición y reconversión laboral junto a otras estrategias como el emprendedurismo con fines de lucro y sin fines de lucro es porque pueden ser consideradas opciones para las personas que se encuentran en estas etapas donde se unen la transición vital y la de la actividad profesional.

Vaquer aclaró que, aún a riesgo de simplificar, para él hay dos mundos muy distintos. El primero, es el de la gente que se jubila y no necesita trabajar para vivir. Los intereses, en ese caso, estarán más asociados a que sus vidas no pierdan relevancia, y buscan sostener algún tipo de propósito. Este es un grupo muy pequeño. En cambio, el gran tema se da, para Vaquer y otros entrevistados, en el segundo grupo integrado por una cantidad importante de personas jubiladas de Argentina que tienen jubilaciones que no les alcanza para vivir, que tienen necesidad de trabajar, pueden y quieren hacerlo, pero las empresas no están interesadas.

Entonces, vale la pregunta: *¿qué se podría hacer para incorporar a esa diversidad de personas silver con propuestas viables para todas las partes?* Una respuesta es la de los programas desarrollados por distintos niveles de gobierno, y también por las organizaciones sociales, que desde hace varios años promueven el emprendedurismo. Para Alfonso Bonfiglio¹⁵ son iniciativas válidas donde el quid de la cuestión, el punto clave, es cómo detectar a las personas senior para que ingresen a esos programas. Entre los mayores hay una gran diversidad y Bonfiglio y varias de las personas entrevistadas coinciden: el criterio de selección tendría que diferenciar a personas que “están desocupadas y simplemente querrían hacer algo” de aquellas que tienen verdadera urgencia de “trabajar para vivir”. Bonfiglio siempre consideró importante la valoración del talento de los seniors e impulsó en las organizaciones el incorporar la dimensión intergeneracional. La colaboración entre distintos actores es esencial y es algo muy novedoso. Entonces la pregunta sería: *¿están haciendo algo las entidades con este tipo de diversidad? ¿Qué habría que emprender para gestionar la diversidad generacional?*

Los temas de la diversidad generacional y del talento senior fueron considerados también por Vaquer y varias de las personas entrevistadas como asuntos relevantes. María Laborda¹⁶ agregó la siguiente pregunta

¹⁵ [Anexo X: Alfonso Bonfiglio](#)

¹⁶ [Anexo XI: María Laborda](#)

¿cuáles son las barreras más notorias para la incorporación de los seniors a las compañías? y lo vinculó directamente con el sector de la tecnología -que es en el que tiene mucha experiencia- allí aparecen prejuicios muy notorios con respecto a que los seniors no son flexibles, no pueden adaptarse, no pueden moverse rápido en las nuevas tecnologías. Es algo para cuestionar, según Laborda, porque no se relaciona con la situación de los seniors de las compañías reales, donde en la mayoría de ellas son los seniors los gurúes de la tecnología, son los que desarrollaron los productos, los servicios, y las soluciones que dieron origen a esas mismas compañías. En este sentido hay una percepción errónea de los más jóvenes que se manejan con el estereotipo de que: "si sos senior no entendés nada de tecnología".

Laborda planteó que, de la misma forma en que hay que abrirse a la diversidad de culturas hay que abrirse a la diversidad de edades y que esa métrica de la edad de las personas empleadas deberían ser reevaluadas a partir del criterio de tener representatividad de todas las generaciones en las distintas áreas, en los proyectos, en toda la compañía. Se deberían elegir nuevas métricas que sean más innovadoras, que hablen distinto de la diversidad y tener opciones diferentes en los modelos de contratos. Por ejemplo, pensar en la jornada laboral de tiempo parcial con opciones distintas de horarios y no concentrarse tanto en la modalidad de tiempo completo. Esto sería beneficioso para todas las edades.

Queda claro que el concepto de persona emprendedora suele ir asociado a muchos valores: dinamismo, innovación, responsabilidad, pero, pocas veces se lo ubica como propio del mundo *silver*. Luego de conocer los aportes de personas *silver* con vocación para seguir aprendiendo y capacidad de agregar valor a la comunidad, se evidencia una nueva realidad. Lógicamente hay necesidad de ampliar la perspectiva e incorporar el talento senior al campo de la innovación y el emprendedurismo.

La pregunta *¿cómo lograr que se visibilice esta realidad?* fue abordada por varias personas entrevistadas, y una dimensión clave mencionada es la comunicación y la difusión de estas temáticas. Surgió así de manera evidente la importancia del *entorno comunicacional* que tiene que ver con construir una cultura, con construir una realidad. La comunicación y los medios son actores estratégicos, afirmó Sol Rodríguez Maiztegui¹⁷. Hay que comunicar, mostrar el mundo real de las personas mayores, e involucrar a cada empresa, gobierno, y sociedad civil desde su propio ciclo organizacional. Aunque en Argentina es difícil que haya periodismo especializado, es necesario comenzar un trayecto de sensibilización y formación de los comunicadores en estos temas creando la especialización en comunicación y periodismo gerontológico. Mientras se logre, se podría empezar a filtrar esta temática de algún modo en los círculos de prensa, en las asociaciones que trabajan con periodistas, en las universidades que forman comunicadores sociales y a periodistas. Para cambiar la mirada, la perspectiva sobre la vejez y cómo se la comunica, hay que incidir en cómo se forman los profesionales de la comunicación y darles herramientas concretas para su trabajo, afirmaron Rodríguez Maiztegui y Gabriel Katz.

¿Cómo evitar que quienes se dedican a la comunicación lo hagan desde lugares de exclusión, discriminación y de prejuicio?

Desde la perspectiva de Gabriel Katz¹⁸, en el entorno comunicacional hay cuestiones básicas para reformular. Lo que sucede es que desde los medios existe una homogeneización de la vejez, se invisibiliza

¹⁷ [Anexo XII: Sol Rodríguez Maiztegui](#)

¹⁸ [Anexo XIII: Gabriel Katz](#)

la diversidad enorme que existe, por eso se requiere instalar el concepto de “vejedes”. Al mismo tiempo Katz entiende que para comunicar de manera apropiada la diversidad de las vejedes se necesita -entre otras cosas- dedicarle tiempo. Tiempo para reflexionar sobre qué estamos diciendo, tiempo para averiguar quién es esta persona mayor de la que estoy hablando. Se entiende que la gente del periodismo hace lo que puede. Pero, aun así, lo básico es comprender que se trabaja con personas y que, en el mejor de los casos, todos llegaremos a ser viejas y viejos y, por lo tanto, se está hablando del propio futuro, del futuro de cada uno. *¿Cómo se habla del futuro de la vejez? ¿Cómo se habla del futuro de cada uno? ¿De forma agradable o apocalíptica?* Por eso, señala Katz, el próximo desafío es construir nuevas ficciones sobre las vejedes. Cuando uno se despoja de la pretensión de objetividad y se anima a la subjetividad, lo que no se puede dejar de lado es la responsabilidad de lo que se comunica. Somos responsables de lo que comunicamos y de lo que dejamos de comunicar y las organizaciones son responsables de los grados de libertad que permiten en lo que comunican.

Cuando se piensa en contextos que habilitan una longevidad positiva, la perspectiva del *entorno institucional* es clave y esto fue enfatizado en varias de las entrevistas.

¿Por qué es importante prestar atención al contexto o entorno institucional? Rodríguez Maiztegui, señaló que para lograr un cambio de paradigma hay que formarse, hay que multiplicar, hay que compartir los conocimientos que se van adquiriendo y hay que prestar atención al marco institucional desde donde se desarrolla la tarea. Por ejemplo, el Estado -desde el Ministerio de Desarrollo Social- mira a las personas mayores desde las carencias, desde las vulnerabilidades. Quizás por eso, un área de personas mayores no debería depender de un ministerio de desarrollo social. En un futuro debería haber un ministerio de personas mayores como hay actualmente un ministerio de la mujer. De la misma forma que Jauregui propondría crear el Instituto Nacional del Envejecimiento porque según la experiencia mundial estos son los lugares desde donde se generan conocimientos, información y datos para delinear las políticas públicas. Independientemente de la posibilidad crear en el corto plazo organismos específicos y articular los ya existentes, para Roqué, es urgente lograr que la “perspectiva gerontológica” atraviese a todos los organismos públicos y privados con la conciencia de que las personas mayores son sujetas de derecho. Los temas de la madurez y el envejecimiento no son patrimonio exclusivo del PAMI, señaló Roque, pero como existe una mirada viejista, la idea generalizada es que las personas mayores somos iguales: asexuadas, inútiles, pobres, tenemos deficiencias, y estamos todas enfermas. Entonces, de eso... ¡que se ocupe PAMI!

A MODO DE MIRADA PANORÁMICA

En esta situación donde los futuros de la longevidad están abiertos a múltiples senderos, cabe preguntarse *¿cómo hacemos para comenzar a tomar decisiones más lúidas y eficaces en todo el país?, ¿cómo incorporamos la perspectiva de la longevidad positiva y promovemos entornos amigables?* Las sociedades inteligentes, explicó Jauregui, miran la revolución demográfica de manera estratégica, resuelven con anticipación cuestiones en lo previsional, la salud, temas sociales, vinculares, de soledad. Se dan cuenta que, al acompañar estos cambios, se modificarán también los contenidos de las ciencias de la vida. Por ejemplo, señaló Jauregui, en Brasil, donde tienen mejores estadísticas que en Argentina, los datos muestran que existen allí casi 40.000 pediatras y solo 2.000 geriatras, cuando el 10% de la población brasileña ya tiene más de 60 años. Es un país envejecido y no se está preparando a los integrantes del equipo de salud para que puedan afrontar la atención geriátrica que serán las verdaderas necesidades de salud de la población en el corto plazo.

Esto quiere decir que estamos en un *entorno histórico* en el que necesitamos definiciones, señaló Ricardo Iacub, y así como en un momento el feminismo produjo contenidos para modificar el lugar social de las mujeres, la gerontología pretende lo mismo: modificar el lugar social de las personas mayores. Pero, la particularidad de la gerontología, a diferencia del feminismo, es que el feminismo no pretende ser una ciencia, mientras que la gerontología toma un sentido profesionalizado lo que genera una serie de diferencias con respecto a otros movimientos que representan minorías o grupos aminorados. Ahora, esta nueva lectura de la vejez está relativamente lejos de ser un movimiento que se proponga incluir en nuestra sociedad a las personas mayores, como lo es el feminismo. Aunque haya grupos de especialistas en gerontología, legisladores y organismos de derechos humanos que tienen una actitud de defensa, para Iacub todavía no hay una conciencia identitaria de los mayores como la que se puede encontrar en el feminismo o en los movimientos LGBTIQ+. Corresponde la pregunta: *¿cuántas personas mayores harían una marcha por el orgullo de serlo?*

Es difícil saber cómo se instalará este movimiento identitario para la inclusión de las personas mayores. Hay áreas y prácticas sociales como pueden ser los programas universitarios y los centros de jubilados donde con más ideología, o a veces con menos ideología, la gente grande puede participar e identificarse con esos espacios. Pero, coincidieron Iacub, Rodríguez Maiztegui y Katz, falta una percepción identitaria integrada. Quizás, todavía no están configuradas las estrategias políticas más básicas de autodefensa y de defensa colectiva para crear un movimiento *silver* con poder de transformación.

Más allá de estas y de otras problemáticas que se podrían considerar, hubo amplio acuerdo en que: la articulación entre actores es básica para instalar una perspectiva que promueva la equidad y la inclusión en las distintas etapas de la vida. La participación de todos los actores es imprescindible.

Por último, al observar las ideas que -como en capas geológicas de pensamiento- fueron compartiendo las personas entrevistadas, es posible reconocer un proceso histórico en el que estuvo incidiendo el pionerismo de varias de ellas y que, con superposiciones e irrupciones de lo antiguo en lo presente, está produciendo una combinación de sedimentos y una compleja geografía innovadora a favor de una buena longevidad. Aparecen esbozos sorprendentes donde la “gerontología,” en todas sus dimensiones y complejidades, empuja y avanza hacia el “*gerontologismo*”. Dijimos, más arriba, “sólo se protege lo que se conoce y se valora”, que es una frase muy usual entre los profesionales que se ocupan de la conservación del patrimonio histórico, cultural y material de una comunidad. Creemos que para que exista una longevidad potente, y significativa en Argentina se requiere cartografiar y valorar los senderos por los que ya hemos transitado y dar visibilidad a aquellos que estamos comenzando a transitar. Le hemos ganado terreno al río y allí hay que sembrar. Por eso, cada tanto, debemos detenernos a pensar e imaginar juntos ese mapa ideal, esos entornos y contextos habilitantes y cuál es el sentido de esta nueva «terra incógnita». Como dijo Ernst Bloch, refiriéndose a la utopía concreta, para que existieran los castillos hubo primero que hacer castillos en el aire.¹⁹ Los sueños colectivos anticipan la realidad, los planes son anteriores a los hechos, y luego, hay que abocarse a los hechos. Este documento es una recopilación de ideas para orientar la acción.

¹⁹ Bloch, E. (2004). *El principio esperanza*. Trotta.

ANEXO: ENTREVISTAS SISTEMATIZADAS

La dinámica elegida para la realización de las entrevistas permitió que las personas seleccionadas enumeren intereses, percepción de barreras y, cuando fue posible y de manera sencilla, realizaron sugerencias para imaginar alianzas, reducir los obstáculos sociales existentes para el desarrollo de una longevidad positiva o proponer temas en la agenda colectiva.

La planificación inicial fue realizar 10 entrevistas, para lo cual se seleccionaron 20 personas, se contactaron 18 de ellas. Por temas de interés específico, se decidió incluir tres personas más lo que elevó el número de entrevistas a 13. Las entrevistas consistieron en conversaciones virtuales, abiertas e informales que, en promedio duraron un poco menos de una hora y, en los casos en los que quedaron cuestiones pendientes se generaron intercambios y repreguntas que permitieron acceder a la información necesaria.

- Enrique Valiente Noailles, presidente de la Fundación Navarro Viola
- José Ricardo Jauregui, presidente de la Asociación Internacional de Gerontología
- Silvia Gascón, directora de la Maestría en Gestión de Servicios de Gerontología de la Universidad ISALUD
- Mónica Roqué, secretaria de Derechos Humanos, Gerontología Comunitaria, Género y Políticas de Cuidado del PAMI
- Alejandro Trapé, director del Centro de Investigación y Vinculación Económica de la Universidad Nacional de Cuyo
- Ricardo Iacub, profesor titular de la Cátedra Psicología de la Tercera Edad y Vejez, Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires
- Juan Vaquer, empresario, integrante del Comité de Ética de AmCham y ex presidente de ACDE
- Silvia Bulla, presidenta de Danisco Argentina y del Consejo Argentino para el Desarrollo Sostenible
- Roberto Murchison, presidente del Grupo Murchison y presidente de IDEA
- Alfonso Bonfiglio, fundador de Anclaflex y Chair de Vistage Argentina
- María Laborda, psicóloga en talento humano y líder global de talento en empresas multinacionales
- Sol Rodríguez Maiztegui, comunicadora social, periodista especializada en gerontología, y directora del Club de la Porota
- Gabriel Katz, experto en comunicación, periodista, docente. Asesor Área Comunicación, Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (PAMI)

Se incluye a continuación una síntesis con las ideas principales de cada entrevista. Su orden mantiene la secuencia de aparición -de cada persona entrevistada- en las referencias realizadas dentro de este documento.

Anexo I: Enrique Valiente Noailles²⁰

01.12.2022

Enrique Valiente Noailles, intelectual y filósofo argentino, es presidente de la Fundación Navarro Viola²¹ entidad pionera en el trabajo concreto por un envejecimiento activo y saludable. Además de esta tarea, la Fundación es responsable de la promoción de investigaciones científicas relevantes que contemplan la complejidad de estas temáticas y revelan su importancia para las políticas públicas y para la toma de decisiones informadas en todos los niveles de la comunidad.

En la Fundación Navarro Viola (FNV), explica Valiente Noailles, uno de nuestros objetivos es ver la forma de mejorar la vida de las personas mayores. Pero, tenemos recursos limitados. Entonces, ¿cómo hacemos para promover una mejor vida para ellas?

Surgen preocupaciones múltiples y así trabajamos en la promoción de la participación de las personas mayores y realizamos actividades de todo tipo. Esta participación activa y saludable busca la inclusión social. La actividad, por supuesto, es decisiva porque hablar de la “clase pasiva” es una condena. Hay que rebelarse contra la condena de la pasividad.

Desarrollamos muy fuerte una línea en el área de derechos y en el área de la visibilización de las personas mayores. Porque una de las cuestiones más profundas de nuestro tiempo es su invisibilidad. La invisibilidad en tanto significación y en tanto significante, no en tanto que no se las observa visualmente, sino que no se las tiene en cuenta y no se las conoce.

Tenemos varios desafíos. El primero, es el de la participación, para la cual aportamos mucho en el área de lo que es la inclusión activa de estas personas en nuestra comunidad. El segundo, es el de la defensa de los derechos y la visibilización. Y el tercero, crear datos, información, contenidos y conocimiento sobre las personas mayores, cuestión que desarrollamos con la UCA, otras entidades y personas. Hay diversas publicaciones para que los decisores de políticas públicas tengan herramientas y puedan planificar con evidencia empírica²².

Por supuesto que valoro todo esto, también las iniciativas relacionadas con la economía plateada y aplaudo todo lo que sea prestar atención a este grupo etario. Nos importa la economía y el financiamiento, por ejemplo, nos preguntamos ¿cómo vamos a hacer para sostener un sistema de pensiones?

Inclusive, señala Valiente Noailles, en un plano más amplio podría hacer referencia a lo que se llama la bomba demográfica y citar al economista Nouriel Roubini, conocido como “Dr. Doom” -Doctor Catástrofe- Roubini cree que la situación económica va a empeorar mucho. Lo explica en su libro *Megathreats: The Ten*

²⁰ Enrique Valiente Noailles es licenciado en Filosofía por la Universidad de Buenos Aires. Autor de obras como: *Paralelas en Ramo* (1986), *La metamorfosis argentina, una reflexión sobre la sociedad y la política de los años 90* (1999), y *Les Exilés du dialogue* (2005). Es profesor universitario e integrante de Consejos Académicos.

²¹ Fundación Navarro Viola. <https://fnv.org.ar/>

²² Fundación Navarro Viola. <https://fnv.org.ar/>

*Trends that Imperil Our Future, and How to Survive Them*²³. Entre estos mega peligros que amenazan nuestro futuro, Roubini, habla de la bomba demográfica.

Es algo que nos interpela. Es un desafío descomunal y tomar en cuenta el plano económico es sin duda algo relevante, pero, desde mi perspectiva, son cuestiones ligeramente subalternas, explica Valiente Noailles, las preocupaciones que tengo son de otro orden. Me importa mucho ver a las personas mayores como fines, no como medios. Es lo que hacemos nosotros en la FNV y es la búsqueda de Kant para quien la verdadera ética es considerar a los seres humanos como fines en sí mismos.

Hay una preocupación más profunda, hay un punto sobre el cual considero muy difícil hacer algo, aunque es imprescindible intentarlo, continua Valiente Noailles, que tiene que ver con la inclusión simbólica de las personas mayores. Porque si las personas mayores en nuestro mundo, en nuestro planeta, en nuestro país, no son valoradas, no son tenidas en cuenta desde el punto de vista de la significación, esto habilita toda la trasgresión de derechos posteriores. ¿Cuándo no considerás los derechos del otro? Cuando no hay respeto. Si no hay respeto simbólico a la vejez y a las personas mayores es muy difícil luchar en el terreno de los “efectos” que es donde se produce la transgresión de los derechos.

Obviamente, uno trabaja para que haya no violencia, para que tengan la jubilación mínima, para que no haya brecha digital, pero todas esas violaciones de derechos ya están habilitadas desde una cuestión más profunda que tiene que ver con la pérdida de significación simbólica de las personas mayores en nuestras sociedades. Esto es lo más difícil de abordar, porque es un tema planetario, no es un tema solamente de la Argentina.

Tiene que ver primero con la sobrevaloración de la producción. Porque, si uno sobrevalora la producción subvalora lo que no produce, y las personas mayores están sometidas al contraste de esta especie de hiper valoración de la producción. Se las coloca del otro lado. Se las ubica en un lugar donde no están habilitadas a dar. Las personas mayores no pueden dar, no están habilitadas para dar, o a veces no son necesitadas o no son apreciadas para dar.

Este es el problema más profundo del intercambio simbólico. El sentido de una vida no tiene que ver con suplir las cosas que se necesitan, tiene que ver con poder aportar a la comunidad a la que pertenecés. Pero, si vos tenés el terreno obturado para participar en tu comunidad, por más que logres una jubilación, o que uno pudiera realmente subsanar todos los derechos básicos de las personas mayores y sus necesidades, esto no resuelve el problema más profundo.

El problema más profundo es: cómo logras el sentido de esa porción de la vida. ¿Cómo? ¿Qué sentido adquiere esa porción de la vida si esa porción de la vida no puede contribuir y dar a la comunidad a la que se pertenece?

Por lo tanto, señala Valiente Noailles, el derecho más primario que hay que trabajar se relaciona con cuestiones culturales muy profundas. El derecho más importante que uno podría darle a las personas

²³ Roubini, N. (2022). *Megathreats: Ten Trends that Imperil Our Future, and How to Survive Them*. John Murray.

mayores es el derecho a dar, no solo el derecho a recibir. El derecho a contribuir con la alteridad, de mezclarse con la alteridad. Porque, el sentido de la vida de uno tiene que ver con el otro.

Aunque se pudiera crear un gueto maravilloso para todas las personas mayores donde nada se necesite, tampoco sería una solución, porque el problema más profundo no se resuelve con generar un gueto donde las necesidades estén abastecidas sino con encontrar cuál es el sentido de la vida para mí.

Mucha de la desprotección de las personas mayores de hoy tiene que ver con esta carencia simbólica que es algo que no ocurría en otras sociedades en el pasado, donde los ancianos intercambiaban su conocimiento con la comunidad y eran respetados por esa razón.

¿Y por qué ahora surge este destino extraño de las personas mayores?, se pregunta Valiente Noailles, ese estar simplemente en una zona residual de la vida que se entiende como una prórroga, una prolongación, un espacio nuevo. Es como si la medicina y las ciencias modernas hubieran ganado terreno a la vida, como cuando se gana terreno al río y le hemos dado 30 años más de la que tenía hace algunas décadas. Pero no sabemos qué hacer con ese terreno. No solo desde el punto de vista de las cuestiones concretas, no solo desde el financiamiento o desde cómo se sostiene, sino en cuanto a la significación, en cuanto al abono de ese terreno, ¿cómo se fertiliza ese terreno ganado al río?, ¿cómo lo incorporamos a nuestra vida?

Valiente Noailles afirma que las personas mayores tienen que poder dar a sus comunidades. Si esto no ocurre, no se resuelve el problema del sentido de la vida después de cierta edad. Porque, ¿cuál es otro núcleo profundo que está obturado en nuestra cultura?: la muerte. Todos los alrededores de la muerte están también obturados. La vejez está obturada. La enfermedad está obturada.

Son todas las cosas de las que no se habla, ni se pueden hablar. Porque no tenemos herramientas para tratar con ellas como tenían otras comunidades y otras culturas. Hemos perdido las herramientas para tratar con estas zonas de la vida. Jean Baudrillard, es un pensador con quien publiqué un libro en Francia. Él tiene un texto llamado *"El intercambio simbólico y la muerte"*²⁴ donde hay unos capítulos muy impactantes dedicados a la vejez. Los recomiendo. Son ácidos, duros, filosos, pero ciertos.

Como afirma Baudrillard (1993)²⁵: Toda nuestra cultura no es más que un inmenso esfuerzo para disociar la vida de la muerte, conjurar la ambivalencia de la muerte.

La muerte ha pasado a ser el nuevo tabú en las sociedades contemporáneas, cuando en realidad es el dato vital número uno junto con la vida. Es una corriente muy profunda cultural, que ha resuelto eliminar una de las dualidades de la vida, toda la zona "negativa" de la vida y ha decidido concentrarse en la positividad absoluta, erradicar a la periferia todo aquello que no condice con esa positividad absoluta. Es decir, con la productividad, por ejemplo. Entonces, continúa Valiente Noailles, tenemos un problema muy serio porque no aceptamos la dualidad de la vida. Todo aquello que no es designado como lo valorado y lo central queda marginado.

²⁴ Baudrillard, J. (1993). *El intercambio simbólico y la muerte*. Monte Avila.

<https://josefranciscoescribanomaenza.files.wordpress.com/2015/12/aquc3ad8.pdf>

²⁵ Baudrillard, J. (1993). *El intercambio simbólico y la muerte*. Monte Avila.

<https://josefranciscoescribanomaenza.files.wordpress.com/2015/12/aquc3ad8.pdf>

Esto explica la marginación espontánea de las personas mayores, esta marginación simbólica, esta marginación de su significación social. Este es el desafío más profundo que tienen nuestras sociedades. Desgraciadamente, reflexiona Valiente Noailles, este cambio no se logra solo con todas las cosas buenas que podamos hacer. Por supuesto, hay que hacerlas. Pero, es como tener una pérdida de agua permanente y estar tratando de taponar por donde sale el agua del otro lado. Trabajamos en el sector de los efectos, tratamos de suplir las carencias, las violaciones y transgresiones a los derechos. Pero, si en un momento no trabajamos sobre la zona del sentido, que es lo que habilita la aparición de esos efectos, puedo trabajar toda la vida sobre los efectos. Por supuesto es necesario, pero no va a darse el cambio en el tema de la vejez y las personas mayores.

Para lograrlo, indica Valiente Noailles, es importante producir conocimiento. Es fundamental promover la vida activa e inclusiva de las personas mayores en todas las áreas de la comunidad. Por ejemplo, ¿por qué a los 65 años yo debería dejar de enseñar? El hecho de forzar a las personas a retirarse es un debate. Resulta un tanto paradójico que las entidades que protegen a las personas las obliguen a retirarse. Se entienden los argumentos, pero, convendría promover la inserción sin que la edad sea un corte arbitrario, estos cortes deberían ser debilitados y disolver la noción de gueto, hay que des-aislar y des-guetizar a las personas mayores.

Aquí hay otra cuestión dolorosa: el tema de la soledad no deseada que hemos estudiado recientemente en la FNVV²⁶.

Para insertar a las personas mayores en todos los niveles de la sociedad es necesario terminar con esas barricadas que nos dicen: por acá no podés pasar, a tu edad ya no servís, no me interesa lo que tenés para decir, tu intervención y tu palabra ya valen menos. Todo eso no es cierto. Debemos terminar con esos piquetes a la edad, con esos cortes arbitrarios a quienes son mayores.

El entrelazamiento de las personas mayores en el tejido social debería ser un deseo y un desiderátum de toda la sociedad. Para lo cual, el trabajo intergeneracional es decisivo. Desde la Fundación Navarro Viola se han realizado experiencias pioneras y se continúan explorando procesos y aplicaciones que conectan a personas voluntarias con mayores²⁷.

Todo esto es necesario, finaliza Valiente Noailles, pero lo nodal es trabajar sobre el sentido o la ausencia de sentido de la vejez ya que no hay forma de seguir negando un aspecto decisivo de la vida. No solo es injusto, sino que resulta insostenible. Como se dijo al principio, todas las infravaloraciones de la vida tienen que ver con otras sobrevaloraciones. La infravaloración de una etapa no productiva tiene que ver con la hipervaloración de lo productivo. Equilibremos las valoraciones y no sobrevaloremos un modelo deseable de la vida por encima de otro.

La tarea principal, aquella acción comprometida y profunda, tiene que ver con habilitar significativa y simbólicamente a las personas mayores para dar, para contribuir.

²⁶ *La soledad desde la perspectiva de las personas mayores*. (2021). Fundación Navarro Viola. <https://fnv.org.ar/wp-content/uploads/2021/07/LA-SOLEDAD-DESDE-LA-PERSPECTIVA-DE-LAS-PERSONAS-MAYORES.pdf>

²⁷ Fundación Navarro Viola. (s.f.). *Programa Personas Mayores*. <https://fnv.org.ar/personas-mayores-2/>

Anexo II: Ricardo Jauregui²⁸

05.12.2022

Para pensar el paradigma de la vejez en Argentina Ricardo Jauregui tiene una perspectiva positiva. Mi mirada, afirma, se origina en dos lugares. Uno es el de quien trabaja con personas mayores, todos los días de su vida en los últimos 32 años. Y el otro, es el del actor social que integra instituciones académicas, nacionales e internacionales que son espacios estratégicos cuya tarea es la formación de recursos humanos, estimular aspectos educativos y ocuparse de la investigación ya que hay brechas entre los países con diferencias científicas importantes que se pueden resolver.

Desde el punto de vista de mi profesión, continúa Jauregui, y como médico gerontólogo, lo que veo en el terreno es una de las cuestiones que caracterizó a estos dos o tres últimos años y fue la demostración muy clara de la capacidad de resiliencia que tienen las personas mayores. Lo que va en contra de ese paradigma que les ubica como enfermos, pasivos o sujetos destinados a sufrir. Posiblemente sea en las grandes crisis donde se ven mejor las características de las respuestas individuales y sociales, las reacciones de las personas y comunidades, señala Jauregui, y hay un porcentaje muy grande de personas mayores que no solo han sido resilientes y han sido ejemplo intrafamiliar de cómo sobrellevar una situación crítica, sino que además han sido actores sociales proactivos. Los mayores tuvieron una forma de reaccionar que quizás se remonta en el tiempo a lo que fueron las experiencias de nuestros padres y abuelos inmigrantes que vinieron huyendo de grandes hambrunas o de guerras en Europa y mostraron cómo tener siempre una visión positiva e ir hacia adelante, con una sonrisa. En conjunto, mostraron a los más jóvenes, alternativas diferentes de enfrentar la adversidad. Es algo muy rescatable y no sé si se capitalizó en nuestras sociedades ese aspecto en particular.

Lo otro, es que hay un gran movimiento de reacción positiva acerca de promover los derechos de las personas mayores debido a la discriminación que padecieron y que toda la sociedad percibió. Se sabe que es el único grupo etario que aún sigue siendo discriminado globalmente y esto todavía se vive como algo natural. Pero, más allá de la reacción de defensa de derechos, subraya Jauregui, lo que yo vi es algo que a mí me interesa mucho, y es la toma de responsabilidad de los mayores, el asumir obligaciones. O sea, es cierto que todos tenemos derechos, pero también tenemos obligaciones y creo que este mismo grupo nos mostró un camino de responsabilidad. Fue una gran toma de responsabilidad que han tenido las personas mayores de hoy, y lo han transmitido trans-generacionalmente en las familias, hacia los hijos y los nietos. Los más jóvenes estaban preocupados por sus padres y abuelos, pero en realidad eran estos los que les mostraban el camino del compromiso y del hacerse cargo.

Rescato esas dos cosas junto con una tercera, enfatiza el Dr. Jauregui, que es algo que a mí me marcó particularmente. Es lo que yo llamo el “reservorio intelectual” de una comunidad o de un país. Me parece que las personas mayores han mostrado que son capaces de pensar creativamente, que son capaces de proponer, que son capaces de seguir adelante, esto es de un valor social incalculable. Sin embargo, nadie está pensando en qué hacer con este patrimonio social, con este reservorio cultural. En definitiva, una

²⁸ Médico especialista en geriatría, atención primaria y clínica médica. Presidente de la Asociación Internacional de Gerontología (IAGG, International Association of Gerontology and Geriatrics). Director médico y responsable de WeCare, premium services for older adults.

riqueza que es de todos y que estamos dejando de lado al jubilarles o retirarles de la sociedad sin abrir espacios donde esa sabiduría pueda seguir fluyendo. Pero, la perspectiva que une a las personas mayores con experiencia y sabiduría no es algo generalizado, se encuentra en las culturas que valoran a los mayores, y aceptan que existe un ciclo de la vida donde somos todos personas envejecientes. En la cultura escandinava, o en países que son respetuosos de los derechos de las personas, no olvidan que "ellos" -los mayores- somos nosotros mismos dentro de unos años. Estos países tienen una forma diferente de mirar la vejez y cree Jauregui que con la pandemia eso no cambió.

Al mismo tiempo, continúa, nos llamó mucho la atención que varios de los países centrales, que eran los que nosotros mirábamos para aprender, hayan fracasado rotundamente. Han mostrado un vieísimo absoluto en la respuesta sociosanitaria. En muchos de ellos, no sé si en todos, existe un gran fracaso no asumido, porque las sociedades europeas no están discutiendo sobre los errores que tuvieron durante la pandemia y los tuvieron, y fueron muchos. Desde mi perspectiva, insiste Jauregui, el sistema sociosanitario fracasó. No estaba preparado. No se pudo mover del modelo hegemónico tradicional que todavía rige. Está centrado en una mirada muy médico-céntrica y muy focalizada en resolver crisis agudas. La pandemia se tomó como una crisis, que lo era, pero nadie pudo salir de ese lugar, de esa coyuntura y mirar la situación con una perspectiva más amplia, más integral y de largo plazo. No se cambió nada en el sistema de salud y el modelo de apoyo social sigue operando exactamente igual que siempre, y no se ha adaptado a una realidad que es transversal: las sociedades tienen cada vez más personas mayores.

Y esto hace que las sociedades inteligentes, explica Jauregui, tengan como tarea mirar la situación demográfica de manera estratégica, deben tomar decisiones en lo previsional, salud, cuestiones sociales, de soledad. Yo no veo que eso haya sucedido, pasó la pandemia, llegaron las vacunas, bajó la mortalidad y todo el mundo siguió con su vida. Y no sé si en los países hay un planteo de fondo respecto del aumento de la longevidad. Estoy hablando a nivel de estructuras responsables de una comunidad, por no decir de la política, me refiero a quienes toman las decisiones en la sociedad que son actores diversos. Por ejemplo, la universidad en la Argentina no está discutiendo el tema del envejecimiento. Hay actividades, hay más iniciativas en esta temática que hace 32 años cuando empecé a estudiar, obviamente hay más acciones que en aquella época y lo celebro.

Sin embargo, analiza Jauregui, la famosa Asamblea Mundial del Envejecimiento²⁹, de la cual ya pasaron 20 largos años, teóricamente funcionaría como un órgano rector para que los países tomaran decisiones informadas en sus políticas públicas y pudieran nivelar los sistemas educativos, pero, pareciera que no es mucho lo que se logró. En todo caso, Jauregui señala la vigencia permanente de la educación para lograr esos cambios. Estoy convencido que nosotros debemos empezar a enseñar a las personas que cuando nacen ya son los viejos del futuro, porque más adelante van a ser las personas de 90 o 100 años. Comprender que cuando se nace inicia un ciclo que, si no tiene incidentes, se desarrollará así: va a vivir, a crecer y después a madurar, va a volverse viejo y, finalmente, va a morir. Eso es inevitable y nadie nos explica algo tan básico. En este sentido, la educación es un elemento de transformación fundamental, donde no se trata de hablar sobre las cuestiones complejas de la vejez en una sala con niños de cinco años, pero sí se pueden relatar historias que incluyan personas mayores como algo natural y ver la vida de manera integral, así

²⁹ Naciones Unidas. *Primera Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento*. (1982).
www.un.org/es/conferences/ageing/vienna1982

como se desarrolla y enseña el ciclo de las plantas, del aire y del agua, ¿por qué no enseñar el ciclo de la vida humana desde el preescolar? Este ciclo que en definitiva nos atañe a nosotros mismos, es el ciclo vital que recién aparece como tema, con suerte, en algunas universidades. En estos últimos 10 o 15 años se lo incluye con una mirada, que no está mal para Jauregui, con foco en la salud del niño, de la mujer, etc. y después se llega a la salud de la persona mayor, es un avance, porque eso antes no existía. Pero, es una perspectiva limitada.

No tengo experiencia de lo que sucede en las facultades de ciencias sociales, aclara Jauregui, pero hablo desde la mía, la Facultad de Medicina que es la única pública, nacional, del Estado que enseña estos temas a los médicos en la carrera de grado. Todavía se siguen recibiendo miles de médicos en Argentina que no estudian lo que va a ser su objeto de trabajo casi con seguridad, si su especialidad no es pediatría u obstetricia, haga la especialidad que haga van a tener que tratar a personas mayores. Siempre le decimos a nuestros alumnos: van a tener como pacientes a personas mayores que no conocen. La realidad es que no los conocen y que los mayores no son objetos de interés, ni siquiera de estudio.

La ignorancia y la falta de interés sobre las personas mayores que existe en las universidades es el gran déficit que tenemos que resolver. Es en este sentido que Jauregui hablaba al principio de las brechas, de las diferencias en los niveles de investigación y producción de conocimiento innovador que hay en los países. Por ejemplo, no cree que en la facultad donde se enseña diseño estén hablando de un diseño adaptado para mayores, sí hay un diseño adaptado para la discapacidad, pero quizás no es lo más adecuado. ¿Por qué? Porque está discriminando a todas las personas mayores que no tienen una discapacidad, que son los 2/3 de ellos, o sea, la gran mayoría. Y ellos también necesitan una mirada diversa, ellos merecen ser tenidos en cuenta desde un lugar más amplio que el de la discapacidad. Y, se pregunta Jauregui, si esta falta de foco específico en la temática de la vejez y la longevidad sucede en la mayoría de las disciplinas, carreras, y universidades argentinas, ¿no será el momento de comenzar a modificarlo?

Conviene destacar que hay una facultad pionera en la difusión de estos temas, explica Jauregui, la historia de la Facultad de Psicología de la UBA, muestra que ha habido un pro hombre como el Dr. Leopoldo Salvarezza, quien, con un nutrido equipo de relevantes profesionales, fue promoviendo la temática de la vejez desde la Cátedra de Psicología de la Tercera Edad y Vejez. Hoy está el Dr. Ricardo Lacub a cargo de la misma, y es una cátedra electiva, que -casi 30 o 40 años después- sigue produciendo conocimiento de calidad. En esta línea, recuerda Jauregui, que él mismo se formó con el primer psicogeriatra de peso de Argentina: Mario Strejilevich que realizó un profundo análisis psiquiátrico de la demencia en las personas mayores. Pero, aunque hay muy buenos psicogeriatras, actualmente faltan espacios desde donde se colabore para liderar el cambio, falta "tomar la posta de los pioneros" con firmeza para cumplir esa función de transformación, es necesario producir conocimiento innovador y aplicable, hacer investigación como situación real para mejorar la vida de la gente.

Por eso, plantea Jauregui, es fundamental el rol de la universidad como espacio de producción no solo de conocimiento lúcido, sino de inteligencia colectiva. Como profesor de la Universidad de La Matanza, él mismo se puso a trabajar con ingenieros para analizar cómo caminan las personas mayores, y diseñar un aparato que fuera más accesible que aquellos diseñados en el extranjero. Falta impulsar lo concreto y buscar ese cruce de disciplinas en pos de llevar a que la universidad cumpla con su función de productora de conocimiento socialmente útil. Así que, inevitablemente, tenemos que lograr una mirada amplia, clara e inclusiva en todas las disciplinas y de todas las formas de pensar la vejez. También, subraya Jauregui, hay

que seguir investigando, pensando y escribiendo en una escala más amplia porque todavía hay pocas personas generando conocimiento sobre estas temáticas.

En lo local, continúa analizando, el rol de interés por parte de las empresas, de las organizaciones sociales, y de los gobiernos con los temas de la vejez es muy incipiente, nos falta mucho. Algo se está empezando a movilizar desde la *Silver economy*, con diferentes perspectivas, pero importa no ver a la persona mayor solo como consumidor, alguien que se nos apareció de manera algo imprevista, un nuevo personaje que, sin conocer sus intereses reales, su diversidad y sus capacidades, se sale a generar para ellos "productos silver" desde un modelo totalmente antiguo sobre la vejez. Creo que todas las cosas que se hacen, aún desde lo comercial, tienen que tener una mirada hacia la persona, hacia lo humano. Me interesa mucho a mí una mirada humanista, afirma y en este sentido, para Jauregui, cualquier cuestión que se desarrolle sobre el envejecimiento debe pensarse desde y con la mujer, porque hoy en día es la que más envejece y porcentualmente la gran mayoría de las personas mayores son mujeres.

Igual, hay muchas preguntas sin respuesta en relación a los varones. Por ejemplo, ¿qué pasa con la longevidad del hombre respecto de la mujer?, ¿por qué los hombres se mueren antes y no llegan a ser longevos? A mí me preguntaban, comenta Jauregui, por qué se morían más los hombres que las mujeres por el Covid, y muchas soluciones no teníamos. Sin embargo, se sabe mucho del envejecimiento femenino, aunque sea una mirada muy biologicista y de tres o cuatro décadas atrás, lo importante es que en aquel momento surgieron preguntas que tuvimos que comenzar a plantearnos incluso desde la postura de cómo enseñarlas. Por ejemplo, explica Jauregui, se les plantea a los alumnos ejercicios con pacientes que han vivido más años sin menstruación que menstruando. Esto les cambia toda la perspectiva respecto de las mujeres y sus ciclos vitales. Hay que deconstruir la mirada de la mujer anclada en la etapa reproductiva, y del sistema de salud fijado en el foco materno-infantil.

Al acompañar estos cambios, se modifican también los contenidos de las ciencias de la vida. Por ejemplo, en Brasil, donde tienen mejores estadísticas que en Argentina, los datos muestran que existen allí casi 40.000 pediatras y solo 2000 geriatras, cuando el 10% de la población brasileña ya tiene más de 60 años. Es un país envejecido y no se está preparando a los integrantes del equipo de salud para que puedan afrontar la atención geriátrica que serán las verdaderas necesidades de salud de la población en el corto plazo.

Con respecto a los distintos actores veo que –sin ser peyorativo aclara Jauregui- hay mucha declamación. Somos el país que desde la década del 40 tenemos un decálogo de los derechos de las personas mayores. Hemos tenido logros impresionantes en las Naciones Unidas con la Convención, todo muy positivo, por supuesto. Realmente, en ese sentido, la Argentina, comparando con otros lugares, siempre ha estado un paso adelante. Pero, aclara Jauregui, cuando bajamos del avión y volvemos a nuestro país, lo que vemos es que la mayoría descansa en que hay otros que se ocupan. Probablemente, como hay un instituto que se encarga de las personas mayores (el PAMI), la vejez ya no es un tema donde todos tienen responsabilidades. Es importante que exista el PAMI, no hay nada parecido en Latinoamérica, del Río Colorado para abajo no hay nada similar. Y con todas las dificultades que tiene, uno va a países con tres veces más habitantes que nosotros y tres o cuatro veces más rico que nosotros, y no tienen una obra social parecida, no hay un sistema de pensión universal o extendido. Desde el punto de vista del soporte social de las personas mayores, es cierto, hay países de la Región que están mal y podemos reconocer que el rol del PAMI es excepcional. Ahora, una mirada realista del sistema gerontológico argentino también indica

que es un sistema fragmentado por lo que se requieren espacios de integración estratégica que permitan la libertad y la descentralización junto a la coherencia y la planificación eficaz de los recursos y la evaluación federal de los resultados.

Argentina es un país diverso, difícil, complejo, pero al haber esa dispersión de actores, todos con buenas intenciones, no termina de cuajar el tema del envejecimiento. Por lo tanto, si tuviera todo el poder, dice Jauregui, y todos los recursos necesarios para tomar decisiones y sostenerlas en la práctica a lo largo del tiempo priorizaría aquellas que impacten de manera contundente en la mejora de la vida de las personas mayores en nuestro país. La primera medida que propondría sería crear el Instituto Nacional del Envejecimiento porque según la experiencia mundial estos son los lugares desde donde se generan conocimientos, información y datos para delinear las políticas públicas. Tomaría en cuenta, por ejemplo, el modelo israelí. Incluiría en ese modelo al PAMI, la DINAPAN por un lado y el Ministerio de Salud, y las provincias por el otro.

El futuro, más allá de la forma que tome, tendrá como base a la población de personas mayores para generar una sociedad inclusiva con todas las edades, en los temas de salud y bienestar se va hacia lo que son *cuidados de transición* y en mi caso adhiero fuertemente a la *Slow Medicine* como modelo innovador de sostiene una medicina buena, accesible y justa.

Anexo III: Silvia Gascón³⁰

03.11.2022

Silvia Gascón, es directora de la Maestría en Gestión de Servicios de Gerontología de la Universidad ISALUD de Argentina y desde esa función tiene la responsabilidad de dirigir tres áreas gerontológicas vinculadas a cada una de las Secretarías de la Universidad: una académica, una de investigación y otra de extensión.

En vinculación con la Secretaría Académica es justamente donde se desarrolla el plan de estudios. Este plan tiene que ver con tres ejes:

El envejecimiento poblacional, se analiza cuáles son las causas y consecuencias del envejecimiento de las poblaciones y cuál es la situación social de las personas mayores en Argentina, con quienes viven, cuáles son sus ingresos, qué apoyo tienen, cuál es su estado de salud, etc. Se trata de caracterizar muy bien a la población mayor porque, explica Gascón, es una población muy diferente y heterogénea. Las personas mayores, y es importante subrayarlo, son muy distintas unas de otras porque las condiciones que han vivido marcan diferencias sustantivas en sus biografías y en diferentes maneras de envejecer y morir.

El segundo eje es el envejecimiento individual, donde se profundiza en los aspectos psicosociales y biológicos del envejecimiento personal.

³⁰ Silvia Gascón es profesora de Psicología, magíster en Dirección y Gestión de Bienestar Social y Servicios Sociales, de la Universidad de Alcalá, España, miembro del Consejo Directivo de Help Age International, asesora del proyecto Ciudades Amigables con la Edad, de la OMS, en variadas instituciones y gobiernos nacionales y latinoamericanos, consultora temporaria de la OPS, profesora de cursos de posgrado en temas de Gerencia en Salud y Gerontología Comunitaria, con universidades nacionales y extranjeras y organismos internacionales.

Y el tercer eje, que es el que más enfatizamos, es el eje de la gestión de programas, servicios y organizaciones, en el que se analizan los aspectos vinculados a modalidades y tipos de atención, recursos humanos, costos y modelos de planificación y evaluación, entre otros. En el último año hemos dado más importancia a la atención a la dependencia e introducido una asignatura referida a la economía plateada, explica Gascón.

Entendiendo a las personas mayores siempre como sujetos de derechos que tienen necesidades especiales, sobre todo a medida que la edad aumenta, pero también preferencias y que también siguen contribuyendo activamente en sus comunidades.

Desde esta perspectiva se entiende que cuando hay que definir políticas públicas, programas o servicios para personas mayores es realmente complicado hacerlo bien si no se toman en cuenta estas particularidades. La heterogeneidad de la vejez afirma Gascón, es lo que nosotros tratamos de transmitir a los alumnos y que lo tengan presente cuando les enseñamos a diseñar programas y servicios.

El grado de dependencia o independencia, las redes de contención familiar, el género el nivel socioeducativo, la cobertura de salud, son factores que ayudan a identificar qué dispositivos se adaptan mejor a las diversas situaciones. Y la planificación y gestión de éstos requieren conocimientos específicos que abordamos en la Maestría y en otros cursos que dictamos.

Esta es una de las convicciones más fuertes que he adquirido a lo largo de mi carrera profesional, continua Gascón, donde el contacto con las personas mayores reales me permitió definir y poner en práctica políticas públicas y programas que fueron eficientes porque acompañaban las necesidades y expectativas concretas de la gente.

Los hechos confirman estas ideas ya que, como Subsecretaria de Tercera Edad de la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación, Silvia Gascón implementó el Programa de "Apoyo Solidario a los Mayores" (ASOMA), focalizado hacia los ancianos con alta vulnerabilidad social. La población objetivo respondía a personas de 60 años y más, en riesgo, sin cobertura social y con ingresos menores a la jubilación mínima. El ASOMA contó con un subprograma Alimentario con dos ejes de acción: Complemento Alimentario y Educación Alimentaria Nutricional (EAN).

El objetivo central de la EAN fue mejorar la situación Alimentaria Nutricional y la Calidad de Vida de los ancianos beneficiarios, ofreciendo espacios de encuentro, para valorizar los alimentos y mejorar su utilización, recuperando sus saberes y recetas familiares mediante talleres participativos. Como dato que permite comprender la escala del programa se señala que, solamente en la Provincia de Buenos Aires y Capital Federal, desde agosto de 1996 a julio de 1999, se realizaron 900 Talleres de EAN, con una cobertura de 18.000 asistentes³¹. Se llevaba un registro de participantes y un control estricto de la utilización de los fondos que se transferían, así como una evaluación anual de los resultados alcanzados.

³¹ Noticias de Antropología y Arqueología. (s.f.). *Talleres de educación alimentaria (EAN) con ancianos. Una actividad convocante que complementa a un programa de asistencia alimentaria*.

https://equiponaya.com.ar/congresos/contenido/3ra_edad/2/18.htm

Gascón recuerda esas etapas de mucho aprendizaje y responsabilidad, donde literalmente recorrió desde la Quiaca a Patagonia conversando con las personas reales y se dio cuenta de la enorme diversidad. Una cuestión era tratar con una persona mayor de clase media de la ciudad de La Plata o de Buenos Aires donde sus necesidades pasaban por determinadas cuestiones relacionadas con el cuidado, o la salud que había que atender, y otra muy distinta es la vida de alguien mayor en un pueblo en el NOA. Gascón nunca se olvida del encuentro con un poblador de un pequeño pueblito en Jujuy, era muy mayor y le dijo: lo que pasa señora es que cuando la caja de alimentos no llega, duele acá y se señaló la panza.

Las necesidades son diferentes y los programas gubernamentales tienen que aprender a gestionar la diversidad a partir de los datos estadísticos, pero también del conocimiento de los territorios y de las personas que viven allí. La correcta determinación de las necesidades es probablemente uno de los ejes centrales de los programas y de las políticas públicas, que permiten asegurar que sus acciones lleguen a quienes más lo necesitan y con ello, enfatiza Gascón, tratar de cumplir con el principio de equidad social que es el que guía todas mis acciones desde que soy muy jovencita.

En esa misma línea de políticas de cuidado de las personas mayores, durante su gestión se creó el Programa Nacional de Cuidadores Domiciliarios, con cursos de formación a personas de la comunidad en cuidados domiciliarios de personas mayores con algún grado de dependencia, con dos componentes formación y prácticas en domicilios e instituciones. Aquí el objetivo era: promover la autonomía, la calidad en el cuidado y el bienestar integral de las personas mayores a través de la formación de recursos humanos calificados en la temática de la atención domiciliaria. Se elevó una propuesta de ley para acreditar y regular la tarea de los cuidadores domiciliarios.

En paralelo, se constituyó el Consejo Federal de Adultos Mayores y se creó el Plan de los Mayores y como Secretaría Nacional de Desarrollo Humano y Familia (1999-2002), implementó, entre otros programas, el Plan Familias, que fue el primer programa de transferencia de ingresos a mujeres pobres Jefas de Hogar.

Todas estas experiencias en la gestión de programas y políticas públicas centradas en las personas, sus necesidades y expectativas llevaron a Silvia Gascón a pensar en cuáles son los mayores desafíos que convendría afrontar para seguir mejorando la vida de la gente mayor argentina.

Ella recuerda que durante la II Asamblea Mundial de las Naciones Unidas sobre el Envejecimiento, celebrada en el 2002 en Madrid, la Organización Mundial de la Salud, en la que le correspondió representar al Gobierno Argentino, se elaboró un Plan de Envejecimiento, conocido como Plan de Madrid, que contribuyó con un marco político que buscaba promover la salud y el envejecimiento activo. Su objetivo principal fue hacer de la vejez una experiencia positiva y enumeraron las dimensiones a tomar en cuenta. En ese momento, el envejecimiento activo tenía tres pilares que eran: salud, participación y seguridad económica. Los tres son importantes, pero le agregamos la educación permanente.

Más recientemente la ONU declara la Década del envejecimiento saludable 2020-que contiene cuatro áreas prioritarias. La primera es muy fuerte: cambiar nuestra forma de pensar, sentir y actuar con respecto a la edad y al envejecimiento. En otras palabras, trabajar con estrategias innovadoras para detener el viejismo y el edadismo. No basta con poner viejas del estilo Jane Fonda y atletas mayores corriendo maratones. Hace falta mostrar que se puede envejecer saludablemente de distinta manera, y que se trata de poder seguir

haciendo lo que uno desea, escribir un libro, escuchar música, cocinar, salir con amigos, compartir con nietos, seguir trabajando en lo que a uno le gusta. Y esto se puede realizar si el entorno es favorable y si desterramos el viejismo.

Porque es necesario reconocer que los prejuicios en contra de los viejos los tenemos todos, las mujeres, los varones, los funcionarios, las propias personas mayores tenemos dificultades para asumirnos como tales. Es una de las causas reflexiona Gascón, por las que, en algunas áreas de gobierno, no se alcanza a entender el tema, no se quieren ver en ese espejo. Por eso, hay que escuchar las voces de la gente mayor que es feliz con lo suyo y darles visibilidad.

La segunda dimensión es fundamental: asegurar que las comunidades fomenten las capacidades de las personas mayores y esto, además de la formación y educación a lo largo de toda la vida y de promover el envejecimiento activo, nos lleva al tema del entorno, de los espacios que permitan el desarrollo de las personas (de todas las edades) con foco en las que son mayores. Por eso, dice Gascón, trabajo el tema de las ciudades amigables como algo básico que promueve o impide el desarrollo de las capacidades. Porque, si alguien tiene dificultades para trasladarse es imposible que participe o se capacite. Para la gente caminar por las calles es un riesgo. No pienso en quienes tienen algún tipo de dependencia o problema de locomoción, sino simplemente para cualquiera de nosotras caminar por la calle es imposible, porque te tropezás, te caés, los colectivos no paran y no son accesibles para personas mayores. Por otro lado, en los bares y restaurants, pese a la existencia de ordenanzas que indican que debe haber un baño en la planta baja la mayor parte de las confiterías tienen los baños en subsuelos o en pisos altos a los que hay que acceder por escaleras empinadísimas. Los entornos, el transporte, los hospitales, las señalizaciones pueden generar ciudades amigables o no. El trato respetuoso, las oportunidades de participación social y política, el respeto y la inclusión social, son factores que determinan como envejecer en la comunidad. Para lograr ciudades amigables hay que remover las barreras arquitectónicas y promover la accesibilidad física, pero es más que eso, las ciudades amigables reconocen la diversidad de las personas, sus derechos a seguir participando y contribuyendo y a participar también de los beneficios del desarrollo.

La tercera propuesta es cada vez más necesaria: ofrecer una atención integrada y centrada en las personas, y lograr que los servicios de salud primarios respondan a las necesidades de las personas mayores. Sin duda, hay que tener profesionales preparados y formados. Sobre todo, poner el foco de la gerontología en la atención primaria de la salud, que los equipos de salud puedan reconocer rápidamente cuáles son los problemas que afectan a los mayores. Si vos vas a un centro de salud, plantea Gascón, los profesionales no tienen la más mínima formación en gerontología ni en geriatría, entonces, no te atienden bien porque no saben. Los profesionales que hacen emergencias van a la casa de personas cada vez más mayores, que tienen tres o cuatro patologías, por esa comorbilidad toman entre 6 y 9 remedios promedio y puede ocurrir que te prescriban algo que está contraindicado por incompatibilidad entre los medicamentos. Para lograr una atención integrada con foco en la persona, los equipos de salud que están en el primer nivel de atención tienen que estar formados en estas problemáticas y eso sucederá en la medida en que, en todas las universidades, en todos los cursos, aún en la escuela primaria, se comience a hablar del proceso de envejecimiento y se lo conozca.

La cuarta idea va en esta misma línea y es: proporcionar acceso a los cuidados a largo plazo a las personas mayores que lo necesiten. La atención a la dependencia es un tema crucial hoy, porque hay mucha

precariedad. Por ejemplo, de las residencias para mayores el 50% no están habilitadas. Cuando fue la epidemia por la COVID 19, el gobernador de la Provincia de Buenos Aires sacó un decreto que les otorgaba un plan de dos o tres años para que realizaran las mejoras necesarias y se pudieran habilitar, sin embargo, se anotaron muy pocas. Entonces no se podían vacunar a esos mayores porque estaban alojados en residencias que son clandestinas. Las descubrís por el Censo, son lugares donde el Censo indica que viven más de cinco personas mayores. El mundo de las residencias es muy complejo y variables, pero las que no están habilitadas, sin duda significan un riesgo mayor, que debería ser resuelto definitivamente.

Es necesario modificar leyes, porque hoy se habilitan residencias de larga estadía como comercios, no como servicios sociosanitarios. Falta legislación, falta capacitación, faltan recursos humanos. Y fundamentalmente regulación, fiscalización y control, basadas en normas y estándares de calidad.

Los cuidados domiciliarios son otro punto álgido. Gascón hace referencia a información que difundió Julieta Oddone³² donde el perfil de los familiares cuidadores es el de hijos de entre 50 y 60 años, con padres añosos, que todavía están atendiendo necesidades de sus hijos, el cuidado de nietos y al mismo tiempo deben ocuparse de sus padres. Si a esto sumamos que más del 85% de los cuidadores familiares son mujeres, esposas, hijas, hermanas o nueras, nos encontramos con una sobrecarga de trabajo en la figura femenina, que es muy difícil de sostener en el tiempo.

Mujeres de 70 estamos cuidando a maridos de 80 años, señala Gascón y agrega, se tendría que hacer un análisis de estos costos porque la Ley Integral de Cuidados integrados e integrales, que propició el Ministerio de las Mujeres Género y Diversidad, tiene un artículo que se refiere a la inclusión en el programa médico obligatorio las prestaciones para la dependencia. Entonces urge que esto se cumpla, es necesario definir un menú de prestaciones básico, saber cuánto cuesta y ver entre quienes se financia. Desde ya que el Estado solo no puede emprender semejante tarea. Las Obras Sociales, el sector privado la sociedad civil y las familias deberán aportar desde cada lugar para asegurar la atención de calidad de las personas mayores con dependencia.

Para lograr estas mejoras, subraya Gascón, hacen falta políticas públicas y en ellas influyen mucho las personas que tienen responsabilidades estatales. Las ideologías enmarcan las políticas en valores y grandes líneas, pero luego viene el compromiso y la capacidad de gestión de quienes son los equipos responsables. En mi experiencia personal, salvo extremos muy confrontados en los valores y las ideas, las personas que participamos en los temas públicos trabajamos en la búsqueda de un mundo más justo, más igual, más equitativo. Para ello hace falta líderes con claros valores y con la capacidad de gestión necesaria para formular y poner en marcha políticas públicas.

³² La Dra. María Julieta Oddone es coordinadora académica del Programa Envejecimiento de la FLACSO.

Anexo IV: Mónica Roqué³³

19.09.2022

Mónica Roqué, es secretaria de Derechos Humanos, Gerontología Comunitaria, Género y Políticas de Cuidado del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (PAMI). Desde esta función demuestra la importancia que, para su mirada profesional, tienen las políticas públicas porque son recursos sociales y comunitarios que permiten habilitar procesos para atravesar de manera menos complicada, dice Roqué, el periodo más largo de nuestras vidas.

Seguir la trayectoria profesional de Roqué ayuda a comprender muchos de los procesos de innovación en las políticas públicas argentinas focalizadas en las personas mayores porque la tuvieron a ella como protagonista.

Desde que inició sus estudios universitarios en la carrera de medicina de la Universidad Nacional de Córdoba, estuvo interesada en la salud pública. Mi objetivo desde que entré a la facultad, afirmó Roqué, fue ocuparme de la salud pública y generar programas que le cambien la vida a la gente. Encontró su foco en las personas mayores cuando cursó una maestría en Administración de Servicios de Salud y Seguridad Social con Orientación en Tercera Edad, que desarrolló la Organización Iberoamericana de Seguridad Social. Concretamente cuando terminó la maestría la convocaron a trabajar en la recién creada Secretaría de Tercera Edad que existía en el Ministerio de Desarrollo Social, cuyo secretario era Eduardo Amadeo y su directora Silvia Gascón³⁴. Desde ese entonces hasta el día de hoy, las responsabilidades, los cargos, las funciones y las tareas desarrolladas en áreas estratégicas de las políticas públicas argentinas no han dejado de crecer para Roqué así como sus aportes que son significativos y reconocidos a nivel nacional e internacional.

En la Subsecretaría de Tercera Edad, asumió en 1995 como directora de Grupos Prioritarios, y su tarea principal fue preparar el programa de cuidados domiciliarios, algo que ahora está tan en boga, fue creado en aquel momento y se extendió a todo el país. No existía nada similar a ese modelo de atención. Hubo que capacitar a cuidadores, preparar contenidos, sistematizarlos en cuadernillos y generar espacios de intercambio y aprendizaje. El Encuentro Nacional de Cuidadores y Cuidadoras, en el que participaron más de 5000 personas, formadas en los cursos del sistema de prestación, fue la primera experiencia de este tipo en Argentina.

Derechos, hábitat y ACP

En el año 2002 se crea la Dirección Nacional de Política para Adultos Mayores del Ministerio de Desarrollo Social, pero es recién en el 2003 cuando asume la Dra. Alicia Kirchner que toma importancia esa dirección, y allí se cambia la perspectiva asistencialista existente y se incluye una mirada innovadora de derechos en la política de la infancia, la juventud y de las personas mayores. El paradigma de los derechos humanos se

³³ Mónica Roqué, es médica, Universidad Nacional de Córdoba. Magíster en Dirección y Gestión en Sistemas de Seguridad Social, Universidad de Alcalá, España. Magíster en Administración de Servicios de Salud y Seguridad Social con Especialización en Tercera Edad, United Latino Students.

³⁴ [Anexo III: Silvia Gascón](#)

focalizó en el “buen trato”, enfatiza Roqué. Propusimos que el buen trato sea una sola palabra, no dos palabras. Porque, así como está el “maltrato”, debemos hablar de “buentrato”. En el modelo anterior se habían desarrollado programas de abordaje al maltrato y se modificó el foco por programas de promoción del buentrato.

Dicho más sencillamente, continúa Roqué, se tomó una perspectiva integral de los vínculos humanos donde resulta fundamental promover la formación, la capacitación, y la educación porque casi nadie maltrata a las otras personas porque quiere, sino porque a veces no sabe cómo hacerlo bien, no tiene conocimientos y no puede medir las consecuencias. Desde esta perspectiva, se comenzó a trabajar muy fuertemente en la formación de los derechos y el buentrato inclusive dentro de las residencias de larga estadía, porque los datos indicaban que uno de los lugares donde más se estigmatiza a una persona mayor es en las residencias.

Conviene recordar que el PAMI es una obra social y un ente público no estatal y en las cuestiones asociadas a las viviendas de las personas mayores, explica Roqué, están tratando de modificar las políticas de cuidado y aplicar también allí esta perspectiva integral del buentrato. De hecho, cuando fue la pandemia se avanzó con un programa que se llama “Residencias Cuidadas”, tomando como base el paradigma de los derechos humanos se propuso un abordaje médico epidemiológico, psicosocial y formativo para todas las residencias que tiene contratadas y las propias de PAMI, que en total son alrededor de 560. Los datos indican que fue algo muy efectivo porque, durante la pandemia de Covid19, hubo una tasa de mortalidad del 2,7% en estas residencias, mientras que la información brindada por Europa indica que tuvieron una tasa del 40, 50, y llegaron, en algunos casos, hasta 60% de fallecimientos en las instituciones de larga estadía. Roqué añade que, en el sector de servicios de atención a personas mayores, hay un interés creciente por el modelo de Atención Centrada en la Persona (ACP) como un marco conceptual y un plan que sirven también para la gestión del buentrato en las residencias y hogares vinculados con PAMI. Apostar por la ACP y hacerla efectiva implica, en primer lugar, una visión de las personas mayores que parte del reconocimiento de su valor y singularidad, que fija su mirada en las capacidades y no en los déficits, y que apoya la autodeterminación de cada una impulsando su empoderamiento y autonomía.

La adaptación del modelo ACP no es fácil porque depende de la idiosincrasia y la cultura de los equipos de las distintas residencias que, en general puntualiza Roqué, están organizadas en lo que en ocasiones se ha denominado “modelos de atención centrada en los servicios”. Los horarios de las personas mayores para levantarse, bañarse, comer, etc. se adaptan no a las necesidades, comodidades o preferencias de ellas sino a los horarios y turnos de ingreso y egreso del personal.

La idea básica, continúa Roqué, es que la residencia es la casa de la persona mayor. Por lo cual la gente debe tener la misma libertad para moverse que en su hogar. Para que esto ocurra de manera concreta hay obstáculos, algunos asociados a los requisitos o falta de capacitación del personal y a barreras de los propios dueños de las residencias, que son empresas privadas, y que no quieren tener tensiones entre la seguridad y la libertad de los residentes que requiere este modelo. Pese a estas dificultades hay residencias que pueden aplicar el modelo centrado en la persona de forma eficaz, son más chicas y funcionan como una pequeña familia. Son lugares que se asimilan mucho a la propia vivienda, explica Roqué, e inclusive las personas suelen llevar objetos personales y mobiliario de sus casas.

La cuestión del tamaño de las residencias es un elemento a tener en cuenta para aplicar el modelo ACP, según entiende Roqué no debería haber más de 50 personas en cada residencia. Pero, surge el tema de la sostenibilidad económica ya que con una cifra pequeña de residentes puede ser compleja la administración, o sostener la calidad de los servicios y, muchas veces, todo esto confluye en modelos que terminan por ser inviables. Si se piensa que en España tienen residencias de 400 y 600 personas y ahora se están reformulando la escala para ir hacia residencias más pequeñas, pareciera que es momento de abrir el análisis para realizar propuestas y generar opciones consistentes. Porque resulta difícil lograr un trato centrado en la persona cuando hay números tan grandes de residentes y, al mismo tiempo, con números pequeños se ven casos en los que el modelo funciona muy bien, pero cuesta llevarlo al punto que sea económicamente sostenible.

En este contexto, puntualiza Roqué, se impulsa una política pública integral de hábitat para personas mayores desde donde se piense en otros modelos de vivienda, como la vivienda colaborativa y se plantee como política pública para generar propuestas concretas. Un ejemplo de estas opciones son los programas Casa Propia³⁵, y Casa Activa.³⁶ Casa Activa es una iniciativa que se desarrolla en 23 provincias y 40 municipios de Buenos Aires con un convenio para hacer complejos de 32 viviendas, con piletas para rehabilitación y un centro de día. Y hay varios lugares donde se están construyendo, son viviendas para una persona y para dos personas con espacios comunes como existen en otras partes del mundo. Roqué, nos recuerda que el PAMI lo plantea para aquellas personas que no tienen casa propia y con jubilaciones mínimas, porque, explica, en el resto del mundo suelen ser emprendimientos privados.

Transversalidad y perspectiva gerontológica

Independientemente de la posibilidad de implementarla en el corto plazo, para Roqué, es prioritario lograr que la “perspectiva gerontológica” atraviese a todos los organismos públicos y privados. Se requiere una política integral de “transversalización” porque no puede ser que se trabaje de manera aislada, sin comunicarse, ni colaborar para ser más eficientes. Que un Ministerio, por ejemplo, realice un programa de educación sexual y reproductiva para la mujer que llega solamente hasta los 49 años y entonces tenés el índice más alto de diagnóstico tardío de HIV en las mujeres mayores, o que acaba de publicar un informe sobre prevalencia de la violencia de género hasta los 65 años cuando los datos sobre la violencia contra mujeres de 70+ son apabullantes. Falta todavía esa concientización de que las personas mayores seguimos siendo sujetas de derecho, enfatiza Roqué, y agrega: conviene entender que los temas de la madurez y el envejecimiento no son patrimonio exclusivo del PAMI. Esto es lo que hay que comprender, porque como existe una mirada viejista, la idea generalizada es que las personas mayores somos iguales: asexuadas, inútiles, pobres, tenemos deficiencias, y estamos todas enfermas. Y de eso, que se ocupe PAMI.

Naturalmente, uno de los resultados de sostener esta perspectiva equivocada y viejista es que tanto funcionarias como funcionarios públicos piensan que la gente mayor ya tiene el PAMI que se ocupa de ellos y que los otros Ministerios y reparticiones no tendrían nada que ver con la temática. En esta situación,

³⁵ Argentina.gob.ar. (s.f.). *Casa propia. Política de alcance federal que reduce el déficit habitacional, garantiza el derecho a la vivienda y promueve su acceso igualitario.* www.argentina.gob.ar/habitat/casapropia

³⁶ Argentina.gob.ar. (s.f.). *Casa activa. Impulsa una política integral de hábitat para personas mayores.* www.argentina.gob.ar/habitat/casapropia/casa-activa

cabe preguntarse cómo hacemos para incorporar la perspectiva gerontológica y así comenzar a tomar decisiones más lúcidas y eficaces en todo el país.

Tener una perspectiva gerontológica, añade, permitiría focalizar mejor los datos con los que nos manejamos respecto de la pobreza. Porque la línea de pobreza en la vejez se mide con las mismas categorías de la línea de pobreza para un adulto con dos hijos. Es necesario tener una canasta específica para las personas mayores porque ellas requieren que se contemple una estructura específica de gastos y de ingresos. Inclusive si se piensa en el ingreso a través del sistema previsional, concretamente las jubilaciones mínimas, se ve que pueden ser la antesala a la pobreza y la indigencia. En la mayoría de los casos al vivir con los montos de la jubilación suele empeorar las condiciones de vida de quien deja de trabajar porque el ingreso se reduce en 50% de lo que se ganaba mientras estaba en actividad. Se produce una situación que quizás no es pobreza extrema, a veces ni siquiera es pobreza, aclara Roqué, pero se ve impactado seriamente el estándar de vida habitual de los mayores.

En un plano más amplio, se pregunta Roqué: ¿Para qué sirve invertir tanto en vivir más si cuando llegás a la vejez te lo quitan todo?, ¿qué sentido tiene bajar la mortalidad infantil, la mortalidad adolescente, la mortalidad general y lograr que las personas vivan más si cuando se llega a la vejez se las desprotege? Es lo más inhumano del mundo. Cambiar este paradigma inhumano requiere preguntarnos seriamente: ¿Qué queremos del PAMI? pero, en paralelo, es imprescindible comenzar a analizar desde una perspectiva gerontológica, otras cuestiones de articulación de las políticas y los servicios públicos. Por ejemplo, definir estratégicamente: ¿qué necesitamos del Ministerio de Educación, del Ministerio de Salud, del Ministerio de Desarrollo Urbano, y del Ministerio de Ambiente?

Articulación, participación y contextos amigables

Roqué, insiste en que es clave disminuir la fragmentación y recuerda cuando en 2006 se creó el Consejo Federal de Personas Mayores³⁷. Quizás convendría pensar en fortalecer este tipo de espacios de encuentro de los actores estratégicos necesarios para sensibilizar y generar políticas con perspectiva gerontológica que sean transversales a todas las reparticiones. Son lugares positivos donde periódica y obligatoriamente los distintos representantes de los organismos intercambian experiencias que les permiten tomar decisiones informadas. De hecho, añade Roqué, la Mesa Interministerial de Cuidados, que integro, cumple una función similar.

Junto con la articulación, sin duda, hay cuestiones del contexto de las que ocuparse. Por ejemplo, tratar de que las ciudades sean efectivamente amigables con las personas mayores. Tienen ese título ¿pero son ciudades amigables con todas las personas? ¿Les sirve a una embarazada, o a los niños, o a una persona con discapacidad? No puede ser que no haya un transporte adaptado a las dificultades motrices de cualquier edad, o que no existan plazas amigables, o que no haya baños en las plantas bajas de los bares, y lugares públicos. Si uno se focaliza en Buenos Aires es una ciudad inhóspita para las personas mayores. Y si pasa esto en Buenos Aires, señala Roqué, uno se puede imaginar lo que sucede en el interior del país, allí estas situaciones son más complicadas.

³⁷ Argentina.gob.ar. (s.f.). *Consejo Federal de los Mayores*. www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/senaf/personas-mayores/consejo-federal-de-los-mayores

Se podría pensar también en desarrollar una política de cuidado con equidad de género, porque la política de cuidado y de género van unidas. Además, las mujeres mayores -de todos los grupos que existen en la humanidad- son las más discriminadas. Por eso, se acuñó el concepto de discriminación múltiple como una forma de darle visibilidad.

Pero, más allá de estas y de otras problemáticas que se podrían considerar, la articulación entre actores es básica para instalar una perspectiva gerontológica que promueva la equidad y la inclusión en los distintos ciclos de la vida. La participación de todos los actores es imprescindible y en esta tarea el rol de la sociedad civil resulta fundamental para no perder la mirada de la gerontología comunitaria, que es en la que se basa el paradigma de los derechos humanos. Por lo cual, para Roqué las políticas que promuevan la participación de la sociedad civil se ubican como uno de los ejes prioritarios para el cambio. No puede haber un Estado sin una sociedad civil que se comprometa también a lograr esta transformación. El Estado solo no puede, hay que entenderlo. La sociedad civil es fundamental, toda la sociedad civil, aclara Roqué, no solamente la que se dedica a la temática gerontológica y, añade, hay que impulsar una articulación amplia.

En consecuencia, para atravesar de manera menos complicada el periodo más largo de nuestras vidas, se requiere el compromiso, la creatividad y la participación de universidades, gobiernos, empresas y sociedad civil y, en paralelo hay que ocuparse de mejorar los mecanismos de la administración pública para que estas iniciativas en favor de las personas mayores puedan gestionarse más ágilmente.

Anexo V: Alejandro Trapé³⁸

19.12.2022

Marco Institucional

Alejandro Trapé es mendocino, con una amplia experiencia en la dirección de espacios académicos y de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo y Profesor Titular de Política Económica y Economía internacional monetaria de la misma casa de estudios. Tiene múltiples actividades institucionales y dirige, y dicta cursos virtuales de Realidad Fiscal Latinoamericana para el BID. Al mismo tiempo, desde la actividad privada ha estado vinculado con cajas previsionales de la provincia de Mendoza, fundamentalmente con la Caja de Profesionales de la Salud, la Caja para Profesionales de la agrimensura, arquitectura, ingeniería, geología y técnicos de la construcción e Industria y con la Caja Forense.

Desde allí le comenzó a interesar el tema de la previsión social, la cuestión demográfica, el cambio en la edad de la población en distintos países, el envejecimiento poblacional y las diferentes respuestas que pueden dar los sistemas previsionales al estar organizados o no y al tener una institucionalidad distinta. A partir de esta experiencia, señala Trapé, comenzó a investigar sobre el tema de la *silver economy*, cuáles son las características, de dónde viene, dónde se inicia todo el proceso y cómo es esta apertura de la economía que va tomando distintos colores y pone en valor lo plateado, lo *silver*.

³⁸ Alejandro Trapé es economista. Máster en Economía y Políticas Públicas, Universidad Di Tella. Director del Centro de Investigaciones y Vinculación Económica (CIVE) de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo. Director del Instituto de Competitividad de ADEN.

La economía plateada hace referencia a la problemática de las personas mayores, desde distintos puntos de vista. Sin embargo y hasta el momento, toma en consideración a personas mayores de países desarrollados, cuyo entorno e inquietudes son diferentes a las de las personas seniors de países con economías menos desarrolladas.

Economía plateada, una perspectiva necesaria

Estas ideas sobre las peculiaridades y diferencias de las personas seniors llamó la atención de Trapé, y verificó que los primeros avances de la economía plateada se construían sobre la base de personas mayores con expectativas, idiosincrasias, pautas de comportamiento y conductas propias de los países desarrollados. Trató de ir adaptando esta economía a las pautas de conducta y comportamiento que existen en América Latina.

Como señaló Trapé, muchas veces no es una conducta independiente, sino que está condicionada por las circunstancias económicas, por una jubilación que no alcanza, por los remedios que son muy caros, por una obra social que no cubre lo necesario, con personas que tienen que seguir trabajando o tienen que ser auxiliadas por sus hijos. Esto no sucede con las personas mayores de los países desarrollados.

El perfil de las personas mayores que nos muestra la *silver economy* de otros países es bien diferente a nuestra realidad, explica Trapé, ellos no necesitan ayuda financiera de sus hijos, sino que se mantienen por sí mismos con sus haberes previsionales, o a lo largo de la vida han logrado generar ahorros y no tienen apremios económicos. Con frecuencia existen diseños publicitarios de productos dirigidos específicamente a los seniors, dado su poder de compra, incluso existen zonas geográficas destinadas a ellos y a sus necesidades específicas. Un ejemplo es la isla de Sanibel en la costa oeste de Florida en EEUU) En síntesis, cuentan con un nivel de vida aceptable e incluso bueno, tienen independencia económica, luego de la jubilación pueden dedicarse a actividades y tareas “postergadas” durante su vida laboral (lectura, viajes, hobbies...), tienen acceso a un sistema de cobertura médica de buena respuesta y consumen productos específicos de marcas reconocidas y buena calidad.

En cambio, también en términos generales, especificó Trapé, las personas mayores de países en vías de desarrollo son personas que no tienen independencia económica, un importante número deben ser asistidos financieramente por sus familiares o bien limitar severamente su nivel de vida, no les es sencillo dedicarse durante su vida post jubilación a actividades y tareas postergadas durante su vida laboral ya que deben seguir trabajando -a menudo bajo condiciones de informalidad-, no tienen acceso a un sistema de cobertura médica de buena respuesta y consumen una canasta básica de productos enfocada casi específicamente en alimentos y medicamentos.

Por otra parte, el problema de la falta de autonomía financiera de las personas mayores en países menos desarrollados tiene consecuencias negativas que van más allá de lo económico. Se generan conflictos intrafamiliares frecuentes, no sólo con ellos sino entre los hijos y nietos, produciendo dolorosos quiebres de los vínculos.

La cuestión trasciende lo monetario y pasa al ámbito de las relaciones humanas donde se le suman temas de vivienda, y espacios de convivencia. Las opciones para acondicionar y permanecer en los hogares propios o las alternativas de vivir en espacios asistidos son también muy variables.

En países desarrollados la infraestructura de organizaciones de albergues geriátricos, o como se sugiere llamarles ahora “las residencias de larga estadía”, son de mayor calidad y tienen un alto grado de supervisión por parte de las autoridades, lo que garantiza la excelencia del servicio y la atención. En países con economías menos desarrolladas esto no ocurre; son escasas las residencias con buena atención que sean accesibles y proliferan las instituciones informales como respuesta al problema de la vulnerabilidad y la falta de autonomía económica de este grupo etario.

Estas diferencias, explicó Alejandro Trapé, son las que he ido explorando ya que debería haber alguna rama de la economía plateada que se dedicara a las personas mayores de países con economías menos desarrolladas, es necesario poner foco en los países latinoamericanos tomando en cuenta que las situaciones son muy distintas. El BID ha realizado algunos avances al respecto³⁹.

El sistema previsional y las jubilaciones

En buena medida, estas diferencias provienen de la salud económico-financiera de los sistemas previsionales porque la previsión social es un aspecto central de las políticas sociales y laborales que genera impactos significativos en diversas dimensiones económicas y del bienestar de las personas. Y esto nos lleva a reflexionar sobre el sistema jubilatorio de cada país.

Trapé, se pregunta: ¿Por qué sucede esto? Los sistemas jubilatorios en América Latina, donde muchos de ellos son de reparto, están quebrados, desfinanciados, tienen que ser auxiliados desde rentas generales, y esos auxilios a veces se logran y otras veces no. En países con alta inflación, como es el caso de Argentina, se aplican fórmulas de indexación de los haberes con cálculos de dudosa efectividad y cuya consecuencia es que disminuye el poder adquisitivo, se pierde el poder de compra de los ingresos que perciben las personas jubiladas.

En otras palabras, en los países en desarrollo los sistemas jubilatorios son sistemas precarios que deben nutrirse con rentas generales y que proveen haberes insuficientes. A menudo son objeto de “depredación política” y en países con alta inflación los haberes se atrasan en términos reales según la forma de cálculo y actualización. En Argentina, explica Trapé, una forma “sencilla” de reducir la brecha fiscal es provocar este atraso real, ya que los haberes jubilatorios son una parte importante del gasto público, que se licúa a través de esa mecánica.

³⁹ Mejía Chacón, R.I. (19 de enero de 2022). The thriving future of the silver economy. *Gente Saludable Health*. <https://blogs.iadb.org/salud/en/silver-economy/>

IDB. (16 de junio de 2021). *IDB and IDB Lab Launch Challenge on Silver Economy in Latin America and the Caribbean*. www.iadb.org/en/news/idb-and-idb-lab-launch-challenge-silver-economy-latin-america-and-caribbean

IDB. (2020). *The Silver Economy in Latin America and the Caribbean: Aging as an Opportunity for Innovation, Entrepreneurship, and Inclusion*. <https://publications.iadb.org/en/the-silver-economy-in-latin-america-and-the-caribbean-aging-as-an-opportunity-for-innovation-entrepreneurship-and-inclusion>

El caso argentino muestra que el Estado es el responsable de las jubilaciones y pensiones nacionales, y que a lo largo de la historia el sistema previsional ha generado diferentes políticas inclusivas para extender la cobertura a los sectores de personas mayores que más dificultades enfrentan para poder acceder a un beneficio previsional. Hoy, más de 9 de cada 10 adultas y adultos mayores de la Argentina se encuentran alcanzados por la seguridad social. Son niveles de cobertura previsional inéditos para el país.

Sin embargo, aunque se tiene al Programa de Atención Médica Integral (PAMI) y también está el ANSES, que es otra obra social de jubilados y pensionados, las posibilidades de lograr prestaciones de calidad y lograr un buen vivir para las personas mayores son muy escasas y quedan a merced de los intereses de la autoridad política de turno. Entonces se genera un círculo vicioso muy difícil de romper, explicó Trapé, porque en el momento de proponer cambios sobre los sistemas jubilatorios, modificar el valor de los aportes o de los haberes, hasta cambiar la edad de la jubilación hay una oposición muy grande por parte de la población que siempre ve que los cambios la perjudican, que las modificaciones no cumplen con las expectativas. y son transformaciones difíciles de impulsar, pero, resulta necesario poner en agenda.

Pensando en que el alargamiento de la expectativa de vida existe hay que acompañarlo con un aumento de la calidad de vida de las personas mayores. Es cierto, dijo Trapé, le alargamos la vida a las personas luego de la jubilación, pero con penuria económica. Hay un debate pendiente sobre la edad jubilatoria, ya que este alargamiento de la expectativa de vida de hombres, mujeres, habría que pensarlo bien. Hoy una persona que tiene 65 años está en condiciones de seguir trabajando perfectamente, yo esto lo veo muy bien en la universidad. El derecho a jubilarse no puede transformarse en una imposición y a veces hay gente que tiene que jubilarse en contra su propia voluntad.

La edad, prestaciones y envejecimiento activo

Por lo tanto, la problemática de las edades jubilatorias es un tema fundamental para incluir en el debate. Según entiende Trapé, se plantean dos discusiones muy importantes: 1) la edad adecuada, habida cuenta del autofinanciamiento del sistema previsional, 2) la diferencia, o no, entre mujeres y hombres. Los intentos de aumentar la edad o igualar la de mujeres y hombres suelen tener fuertes resistencia de la sociedad y no ha sido sencillo efectuar cambios significativos en esos aspectos. Sólo hay algunos casos en el mundo, en los que se han producido cambios pero de escasa significación⁴⁰.

Hay que comenzar a pensar en una economía plateada para países en vías de desarrollo, en donde las necesidades son distintas y por tanto las propuestas deben ser diferentes. Para lo cual, es conveniente generar información sobre cobertura o alcance, adecuación de las prestaciones, fuentes de financiamiento, compromisos fiscales, entre otros temas significativos, desde una perspectiva específica latinoamericana.

Lamentablemente estos asuntos no son considerados prioritarios, reflexionó Trapé, pero justamente el no ponerlos como una prioridad es lo que nos lleva a la falta de información que impide la planificación y

⁴⁰ dw.com (25 de septiembre de 2022). *Suizos aprueban reforma que aumenta edad de jubilación de las mujeres*.

www.dw.com/es/suizos-aprueban-reforma-que-aumenta-edad-de-jubilaci%C3%B3n-de-las-mujeres/a-63233663

El Día. (29 de diciembre de 2022). *Uruguay: avanza una ley que sube la edad jubilatoria*. <https://www.eldia.com/nota/2022-12-29-3-11-24-uruguay-avanza-una-ley-que-sube-la-edad-jubilatoria-el-mundo>

obtura los cambios. Porque cuando se analizan las políticas públicas a nivel provincial es muy poco lo que se encuentra en referencia a sistemas previsionales o a las prestaciones a las personas mayores. A lo sumo puede haber información sobre algún subsidio o facilidades, descuentos para compras de medicamentos, compras de supermercados o viajes en el transporte público y para todas las demás prestaciones hay que comenzar a analizar el nivel nacional.

De hecho, cuando se hace referencia al “sistema” previsional argentino, una de las principales dificultades es que, debido a su fragmentación y segmentación en municipios, provincias y el nivel nacional, no estaríamos frente a un sistema que funciona de manera fluida sino a programas con distintos alcances y a cargo de distintas reparticiones gubernamentales. Esto genera dificultades adicionales en la toma de decisiones que afecta, entre otras cosas, los registros y la captura de los datos.

Pero, conociendo esta situación, Trapé propone comenzar a realizar una evaluación comparada de los sistemas previsionales latinoamericanos. Porque, aclaró, si nos vamos a comparar con el Estado de Bienestar Europeo, con el sistema previsional de Noruega o de Dinamarca, las diferencias van a ser abismales y los cambios que hay que realizar se presentarán como algo fuera de nuestro alcance.

La idea sería tomar como marco los sistemas previsionales de América Latina, y ver cómo funcionan y cuáles se están gestionando con mejores resultados. Esta información podrá marcar algunas propuestas que guíen la acción porque en América Latina hay una situación de diversidad interesante donde conviven el sistema de reparto y de capitalización mezclados. Entonces, se pueden extraer conclusiones generales de la Región y luego bajar a los sistemas de previsionales nacionales y provinciales.

Esta sería una buena forma de empezar, afirmó Trapé, y en paralelo habría que mirar el tema demográfico en cada uno de estos países y cómo está influyendo en los sistemas previsionales de la Región. Siempre la idea es tratar de ver cuál es la mejor receta para gestionar el crecimiento demográfico según la matriz del envejecimiento de la población, cuál es el sistema que lo puede gestionar mejor, porque hay que estar preparados para que el envejecimiento sea cada vez más acelerado y se transforme en el factor predominante de las políticas públicas.

En esta línea, hay países se trabajan en distintos aspectos del “envejecimiento activo”, tales como la relación de la persona mayor con la tecnología (IoT), los programas y técnicas para superar o moderar los problemas derivados de la soledad y visualizando a las personas mayores no sólo como un “consumidor” de bienes y servicios sino como alguien que puede agregarle valor a la comunidad e incluso aportar al proceso productivo.

Pero, todos alertan sobre el problema del “edadismo” y del “viejismo”, que son prejuicios en contra de la edad encarnados en nuestras sociedades como formas de discriminación similares al sexismoy al racismo. Aunque en los últimos 20 años, señaló Trapé, se han realizado avances en busca de reducir la discriminación por edad es mucho lo que queda por hacer y la mejor manera de lograrlo es generando conocimientos específicos sobre nuestra propia realidad.

Anexo VI: Ricardo Iacub⁴¹

22.10.2022

¿Quién?

Ricardo Iacub tiene una extensa y destacada experiencia académica en psicología del envejecimiento. Es profesor titular de la emblemática cátedra "Psicología de la Tercera Edad y Vejez" de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y es director del posgrado de "Psicología del Envejecimiento" en la misma universidad.

Iacub trabaja con estos temas desde antes de recibirse en 1998, ya que en aquel momento el American Jewish Joint Distribution Committee de Argentina (Joint)⁴² le abrió las puertas para realizar una muy buena experiencia de voluntariado con personas mayores de la comunidad judía.

Estas vivencias, sumadas a la perspectiva rigurosa de la gerontología desarrollada desde la UBA, le permitieron a Iacub ir recorriendo el amplio y maravilloso campo de los estudios culturales de la vejez con una ampliación del marco conceptual psicológico hacia la antropología, la sociología, y la historia, particularmente.

¿Cómo?

En otras palabras, está interpelación a la cultura como generadora de procesos lo desafió a preguntarse: ¿hasta qué punto son los contextos los que determinan a las personas mayores, e son los rasgos de la personalidad o ambos?

Iacub trabajó en contextos diversos, algunos muy disímiles. Observaba lo que sucedía en las residencias para personas mayores, por ejemplo, cuando descubrió al sociólogo Erving Goffman quien, en su obra, sobre instituciones cerradas y especialmente en su texto "Estigma. La identidad deteriorada"⁴³, se ocupó de las personas inhabilitadas para su plena aceptación social. Con Goffman, Iacub se dio cuenta de que en las residencias se generaban comportamientos que no eran propios de la vejez, sino de ese contexto particular, lo que le permitió una mirada más amplia con un firme apoyo en los contextos en los que se producían determinados hechos.

A medida que avanzó, estas indagaciones y experiencias le abrieron camino desde la atención clínica hasta las políticas sociales. Trabajó en variadas instituciones como centros comunitarios, de jubilados, en el Hospital Italiano, la televisión, residencias, hizo clínica y conoció una gran diversidad de valiosos espacios. Para su gran sorpresa, se dio cuenta de que, a partir de un ámbito positivo que leía al sujeto mayor de una manera diferente y les daba posibilidades de desarrollo personal e intercambio humano genuino se

⁴¹ Dr. en Psicología. Director en Psicología del Centro de Especialidades Médicas. Asesor de la Dirección Nacional de Políticas para Adultos Mayores, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación Argentina.

⁴² Históricamente en Argentina, el Joint -junto con otras entidades de la comunidad judía- ha sido pionero impulsando las temáticas de la vejez y todavía continúan innovando y generando conocimiento socialmente útil.

⁴³ Goffman, E. (2006). *Estigma. La identidad deteriorada*. Amorrortu.

conseguían ciertos cambios muy rápidos y positivos en los que la gente mayor parecía, y lo sostenían en entrevistas que fueron publicadas por Iacub en su primer libro “Proyectar la Vida”, simplemente “renacer”.

La Gerontología como apertura

Iacub siempre mantuvo la curiosidad, sostuvo el asombro por estos procesos y desde la práctica trató de ampliar su perspectiva teórica. Retrospectivamente, agradece a la gerontología que le permitió, casi lo obligó, a salir del marco de la terapia psicoanalítica, de lo lacaniano puro, para ir hacia un nuevo proceso de búsqueda y de elaboración conceptual que le llevó mucho tiempo consolidar.

El primer modelo que concibió fue la posgerontología el que buscaba una lectura crítica de la gerontología clásica. Con una mirada estructuralista, desarrolló una lectura innovadora de la gerontología que interroga un saber que no se cuestionaba a sí mismo en tanto campo de conocimiento, lo que generaba que se critiquen los marcos ideológicos de otros momentos históricos, pero no los actuales. Esto dio lugar a que los prejuicios se constituyan en el eje central de este campo y se conforme, en cierta medida, un nuevo modelo de viejo, no carente de lecturas sesgadas que en alguna medida se contraponían maniqueamente con el viejo anterior. Justamente, Bernice Neugarten decía que quizás en algún momento la gerontología no haga falta. Porque esta integración de disciplinas, en relación con la vejez, que es la gerontología, más que una unión teórica es un espacio político de transformación de los modos en que comprendemos al sujeto mayor.

Estamos en un momento histórico en el que necesitamos definiciones, señala Iacub, y así como en un momento el feminismo produjo contenidos para modificar el lugar social de las mujeres, la gerontología pretende lo mismo: modificar el lugar social de las personas mayores. Pero, la particularidad de la gerontología, a diferencia del feminismo, es que el feminismo no pretende ser una ciencia, no se vincula de esa manera, sino que se piensa más desde lo ideológico, mientras que la gerontología toma un sentido profesionalizado -con un orillo medicalizado que fue el que le dio origen- y quedó en una interdisciplina o multidisciplina, o transdisciplina, lo que genera una serie de diferencias con respecto a otros movimientos que representan minorías o grupos aminorados. En vez de ser un movimiento liberador, la gerontología pretende ser una lectura integral acerca del proceso del envejecimiento. Uno de los beneficios de verla de esta manera es que permite pensar muchos procesos al mismo tiempo y tratarlos desde distintas perspectivas disciplinarias.

Pero, mirando esta particularidad más detenidamente, continúa Iacub, lo que ha generado la gerontología en ciertos niveles, es una trivialización de muchas de las disciplinas que la integran. Ayuda a comprender mejor esta idea si uno analiza lo que sucede en los congresos gerontológicos. Por ejemplo, las investigaciones muy puntuales aburren, todos hablan fácil porque que se dirigen a un público genérico que necesita una lectura sencilla y práctica, porque pareciera ser que se requiere de información que les permita empaparse de una nueva perspectiva de la vejez más que de profundidades teóricas acerca del envejecimiento, especialmente de los enfoques disciplinarios menos hegemónicos.

¿Hacia un movimiento liberador?

Ahora, esta nueva lectura de la vejez está relativamente lejos de ser un movimiento que se proponga incluir en nuestra sociedad a las personas mayores, como lo es el feminismo. Hay grupos de especialistas en

gerontología, legisladores y organismos de derechos humanos que tienen una actitud de defensa y reaccionan ante determinadas publicidades discriminatorias de la vejez o rechazaron la intención de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de incluir a la vejez como una enfermedad en la nueva actualización de la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE), lo que constituyeron gestas sumamente importantes. Pero, para Iacub todavía no hay una conciencia identitaria de los viejos como la que se puede encontrar en el feminismo o en los movimientos LGTBIQ+. La construcción identitaria es un tema complejo, de hecho, al feminismo le llevó bastante tiempo que las mujeres pudieran percibirse como personas con iguales derechos. Para la cuestión LGTBIQ+ fue mucho más rápido en términos históricos y se pudo salir de la vergüenza y caminar hacia el orgullo. Cuestión que Iacub pone en duda ¿cuántas personas mayores harían una marcha por el orgullo de ser viejo?

Ante todo, es difícil saber cómo se instalará este movimiento identitario para la inclusión de las personas mayores. Hay áreas y prácticas sociales como pueden ser los programas universitarios y los centros de jubilados donde con más ideología, o a veces con menos ideología, la gente grande puede participar e identificarse con esos espacios. Pero, explica Iacub, falta una percepción política integrada. Quizás, faltan las estrategias políticas más básicas de autodefensa y de defensa colectiva, como apoyar a gobiernos que te hayan cuidado, o que existan lobbys de grupos de personas mayores en defensa de sus jubilaciones. Los mayores son los ciudadanos que más dependen del Estado, siempre se tienen que relacionar con algún nivel de gobierno, por las jubilaciones y los servicios de salud de los gobiernos provinciales, por el PAMI, etc. En algo tan básico como es este tipo de acciones, explica Iacub, no hay una conciencia política de la necesidad de articularse, no hay una concepción de unidad. Entonces, si esta conciencia identitaria se va a lograr o no, no lo sabemos todavía.

Todo movimiento sociopolítico, en alguna medida, necesita romper los límites que se había prefijado e imponer una nueva lectura de la realidad y hoy nos topamos con una cultura que abiertamente rechaza el envejecimiento como si fuera una sustancia social extraña. El punto es que, en general, cuando esta nueva lectura, o contra discursos, se vuelven demasiado edulcorados, terminan por no ser del todo creíbles. También es cierto que se tiene una falsa representación de la vejez como algo mucho más negativo de lo que es, y al contrario de lo que la mayoría de la gente supone, las investigaciones muestran cifras bajas de discapacidad y dependencia entre las personas mayores.

Pero, es importante poder observar e integrarse con otros movimientos de liberación para progresar desde lo político. Porque la sociedad está avanzando con la equidad de género, con lo trans, y, lamentablemente, desde los espacios de la inclusión de los mayores el foco está puesto en cuestiones muy elementales, por ejemplo, en que no se les diga “abuelos o abuelas”.

Las nuevas rupturas

Asimismo, es relevante en este punto considerar la cuestión de la edad. En términos generales, reflexionó Iacub, podemos romper con las nociones de la edad cronológica, pero, si rompemos totalmente con la noción de edad nos quedamos sin gerontología y, peor aún, sin derechos específicos y políticas sociales como la jubilación, los espacios residenciales, etc. Hay temáticas que están muy poco pensadas, y es en cuestiones como las de la edad que la post-gerontología o la gerontología comunitaria, están trabajando.

Hay prejuicios de la propia gerontología que se creen superados y, seguramente, las nuevas propuestas que han surgido con el tiempo y son consideradas mejores que las anteriores, también se podrán cuestionar.

Abordar seriamente el proceso de las jubilaciones es un desafío, planteó Iacub, porque no está del todo claro cómo encararlos además de las malas jubilaciones que podamos tener, ¿cuál es el destino de las personas a partir de la jubilación? Hay personas que no quieren seguir trabajando y otras que cuando las obligan a retirarse laboralmente la pasan mal. Se asocia mucho esta etapa con soledad, con aislamiento y se proponen actividades alternativas como los programas universitarios, los viajes, los espacios socio-recreativos que resultan un gran logro, aunque esta sociedad no termina de incorporar estos tiempos de ocio, en especial para la vejez y no suelen tener la representatividad y el valor que merecen.

El voluntariado ha mostrado beneficios y existen en distintos países investigaciones positivas sobre el tema. Hay prácticas que son muy reconocidas, como los encuentros entre generaciones, pero estas instancias de participación no duran tanto para la gente. En otras palabras, señala Iacub, a las personas les cuesta sostenerse en espacios de “no trabajo” durante mucho tiempo. Pero, si se analizan estos momentos de participación que pueden durar dos o tres años son períodos de la vida que pueden ser muy ricos. Son tiempos de descubrimiento y de encuentro con otros. Hay un cierre de esa soledad que sentían cuando llegaron y se puede evaluar de manera objetiva que, con la participación, la vida de estas personas mejoró cualitativa y cuantitativamente.

Entonces, explica Iacub, desde una perspectiva amplia se está generando un cambio histórico que plantea desafíos complejos para los que conviene tener en cuenta las diferencias que existen entre las personas mayores. Por ejemplo, la realidad cambia en las distintas clases sociales. Hay personas que tienen más de 80 años y no pueden dejar de trabajar por su situación económica. Hay otras que son profesionales, o industriales, que tienen un vínculo importante con el trabajo, especialmente se ve en varones que siguen trabajando y esto les sirve como un eje organizador vital mientras que las mujeres, en general, tienen más capacidad de comprometerse en otras tareas y lo hacen con placer. Pero, al mismo tiempo que hay gran diversidad, la presencia de la soledad es muy grande, incluso en personas que participan de las actividades ya enumeradas. En los que no tienen pareja la soledad es una presencia permanente que azuza y asusta, enfatiza Iacub.

Aunque hay propuestas de actividades innovadoras y serias, convendría incorporar nuevas opciones y, por ejemplo, corregir los cronogramas para mayores que se rigen de acuerdo a los tiempos escolares y en el verano, que es cuando ellas requieren mayor acompañamiento, estos programas se cierran. Falta diversidad, faltan espacios y propuestas que tomen en cuenta a las necesidades de diversas clases sociales, géneros y niveles educativos. Iacub, recuerda que hubo un ejemplo de voluntariado para mayores en el MALBA y fue muy exitoso.⁴⁴ Hay un enorme campo de oportunidades en el desarrollo de espacios de voluntariado atractivos y convocantes que convendría impulsar.

De todas maneras, analiza Iacub, inicialmente se pensó que era cuestión de tiempo para que aumentara la participación de las personas en los programas existentes y se sumara más gente a las propuestas de participar en talleres y cursos. Sin embargo, esto no está sucediendo porque hay grupos de personas a los

⁴⁴Ministerio de Cultura Argentina. (s.f.). *Visitas guiadas al Museo Evita y MALBA realizada por adultos mayores.* www.cultura.gob.ar/visitas-guiadas-al-museo-evita-y-malba-realizada-por-adultos-mayores_5937/

que no se está llegando con la invitación. O están aquellos que no se sienten convocados como personas mayores y prefieren sumarse a propuestas que son para todas las edades. En cualquier caso, incluir a empresas y ampliar el arco social con ofertas más diferenciadas permitiría que no sea el Estado el que exclusivamente promueve iniciativas de este tipo.

Conviene tener en cuenta, que hay otras opciones de talleres que se realizan desde los hospitales, pero el problema es que, desde la perspectiva de Iacub, todos hacen más o menos lo mismo, las ofertas hospitalarias no se diferencian de las que se realizan desde los centros de jubilados. Desde los hospitales deberían abordarse los temas del duelo, del uso del audífono, del cuidado de la salud, talleres específicos relacionados con el bienestar y la salud que son muy necesarios. Hay algunas ideas para reconvertir los centros de jubilados en lugares más profesionalizados, con un formato de centro de día, con más tecnología y donde estos espacios le sirvan a la gente y no se manejen de forma deficiente, discrecional y/o autoritaria. También existen experiencias destacables en las provincias. El problema es que hay una difusión interna y local, pero nadie suele escribir lo que se hace. No escribimos y no se registran estas prácticas que son el resultado de ideas originales, innovadoras, progresistas. Hay creatividad, logros y aprendizajes que no se están compartiendo y difundiendo porque en Argentina, hay muy buenos proyectos y se ha logrado mucho. Iacub nombró programas emblemáticos como la Carrera de Especialización en Gerontología Comunitaria e Institucional, y actualmente en temas de violencia el programa "Proteger" o el Programa UPAMI en educación que agregan valor y deberían proseguir. De manera transversal destacó el interés permanente por aprender, formarse y participar que existe a nivel federal y es algo distintivo de Argentina. Hay mucho ya realizado, hay mucho para hacer y para difundir. Hay temas de comunicación con perspectiva de edad para producir contenidos que sean efectivamente inclusivos o temas relacionados con la vivienda, las residencias de larga estadía o el *co-housing*. Sobre todo, enfatizó Iacub, hay que promover que la gente aprenda a cuidarse, junto a tomar en serio la creación de espacios con ofertas prejubilatorias como maneras de prepararse -con información realista- para elegir un futuro posible.

Las otras líneas de investigación

Quizás sean las rupturas las que caracterizan el pensamiento de Iacub, lo que quedó a la vista con las investigaciones sobre el erotismo y la erótica en la vejez, que dio lugar a su libro: "Erótica y Vejez. Perspectivas de Occidente". Allí, señaló Iacub, él pudo desarticular la hegemonía de las miradas médico psicológicas para analizarlas desde los estudios culturales y comprender, por ejemplo, porque Occidente rechaza la estética de la erótica en la vejez y cómo este hecho no fue un universal, sino que hubo en las raíces de esta misma cultura la posibilidad de que el erotismo sea legitimado para poder entender que la erótica es una construcción social y política.

Por último, y en palabras de Iacub, fue el cuerpo de los viejos el que motivó sus estudios de doctorado, al tiempo que la posibilidad de analizar con otras herramientas los mecanismos psicológicos que partitionan las figuraciones de los viejos ante una amenaza interna o externa, o cómo el sujeto es capaz de configurar representaciones posibles, aun cuando los cuerpos muestren cambios no deseados.

Él clama por movilizar las teorías e incluir perspectivas novedosas como una manera de entender ese oscuro objeto del deseo de la gerontología, el viejo/a.

Anexo VII: Juan Manuel Vaquer⁴⁵

25.10.2022

Contexto y diversidad

Juan Vaquer tiene una extensa experiencia corporativa con cargos de la más alta responsabilidad en empresas internacionales, como Dupont. Integra la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Argentina (AmCham) como asesor en temas de ética y transparencia, y es miembro de la asociación de juristas FORES. Desarrolla su veta emprendedora en actividades agropecuarias, agronegocios, y también se ocupa de varias iniciativas pro bono.

Los temas de la diversidad generacional y del talento senior son considerados por Vaquer asuntos relevantes. Por ejemplo, con las transformaciones demográficas surgen situaciones nuevas para esa gran cantidad de personas que trabajaron siempre y dejan de hacerlo, pero la jubilación ya no es como antes. Ahora, las personas se jubilan y entran en una etapa muy prolongada de la vida en la que tendrán una cantidad importante de tiempo. Se podría pensar que tienen por delante veinte años de potencial actividad. Esta novedad en los procesos pre y post jubilatorios son temas que la sociedad no está mirando y de los que convendría ocuparse.

¿Por qué no está sucediendo? Quizás tenemos problemas mucho más acuciantes, afirmó Vaquer, y si se presta atención a la demografía del país los datos son muy significativos porque el índice de pobreza es mucho mayor en los jóvenes y en los niños que en los adultos. Tenemos entre un 8% y un 12% de personas mayores de 60 años debajo del índice de pobreza, y casi un 50% de los jóvenes son pobres. Algo estamos haciendo mal, ¿no? Es un país que tiene otras urgencias y las cuestiones de la economía *silver* y sus procesos innovadores no son algo que se esté considerando en las empresas o, por lo menos, no es algo generalizado. Por otra parte, en Argentina, las compañías no están tomando gente, es un país que no está contratando personal. Estados Unidos hoy tiene un índice de desocupación muy por debajo del 4%, o sea, cuando se tiene escasez de mano de obra las empresas son creativas e incluyen personas mayores. De nuevo, es un tema de prioridades, aunque hay potencial de talento senior que sería valioso para las empresas, no siempre se lo puede incorporar. En este sentido, aclaró Vaquer, tampoco creo -como opinan algunos de mis colegas- que es un problema no retener a los seniors porque se están "perdiendo cerebros." Los seniors tenemos experiencia para aportar, sin duda, pero también los jóvenes contribuyen con cuestiones muy valiosas, inclusive hay aspectos de la nueva economía que a nosotros los seniors nos cuestan y a los jóvenes no. Pensar la inclusión desde la perspectiva de la diversidad generacional permite complementarse. Además hay estrategias muy lúidas para anticipar y planificar los retiros y la transición laboral que ya se han experimentado y que convendría conocer.

Importancia de las buenas prácticas

La primera idea que quería comentar señaló Vaquer, responde a la pregunta de ¿cómo hacer una transición positiva de salida de una compañía? Esta iniciativa la desarrollaron dentro de un ecosistema de empresas

⁴⁵ Juan Manuel Vaquer es abogado de la Facultad de Derecho de la UBA, y posee un máster en Derecho Internacional y Comparado de la Southern Methodist University de Dallas, Texas.

americanas. En concreto, la empresa ayudaba a sus empleados senior a transicionar hacia el mundo post-corporativo. ¿Y de qué manera lo hacían? Era muy simple, a partir de determinada edad -cercana a la jubilación- los forzaban a tomarse una tarde libre y le pagaban el sueldo. Pero, ese beneficio venía adosado a una obligación y era que, en ese tiempo, tenían que desarrollar una actividad que les interesara, empezar a generar algún hobby, o hacer algo distinto que podía ser rentado o no rentado. Podían elegir cualquier cosa: estudiar historia del arte o aprender carpintería. Y a ese horario libre lo iban aumentando con el tiempo. Es decir, el primer año le daban una tarde libre, al siguiente le daban dos tardes libres, a los 63 años le daban un día y medio libre y a los 65 las personas estaban encantadas de irse. Se querían ir porque se habían comprometido con la actividad que habían elegido, no les molestaba jubilarse, muy por el contrario, estaban entusiasmadas con la nueva opción de vida. La información muestra que esa gente no se moría de un infarto a las dos semanas de la jubilación, como les pasaba a muchos después de jubilarse porque se encerraban en sus casas y se angustiaban o se aburrían. Esta sería una buena práctica para incluir en la planificación y acompañamiento pre-jubilatorio.

La segunda idea, añade Vaquer, está asociada a la importancia de cambiar de actividad y modificar las rutinas para lograr una mejor calidad de vida a partir de activar la capacidad de aprendizaje. Esta propuesta de Vaquer tiene apoyo científico ya que existe un famoso estudio de David Snowdon, epidemiólogo y profesor de neurología en la Universidad de Kentucky que exploró estos temas. Snowdon estaba muy interesado en la enfermedad de Alzheimer y en los años 90 decidió iniciar -en un convento- un estudio que duró 15 años. Estudio a 678 monjas -de la congregación de la Escuela de las Hermanas de Notre Dame- retiradas en la comunidad de Mankato (Minnesota, Estados Unidos). Posteriormente se amplió a otros conventos. La decisión de Snowdon fue básicamente metodológica ya que las condiciones de vida de esas mujeres eran muy constantes y similares entre sí. La perspectiva de Vaquer coincide con una de las prácticas que describieron los investigadores y que podría inspirar a las empresas y personas individualmente a lograr similares resultados. En concreto, estas monjas cuando llegaban a su edad de retiro estaban obligadas por el Reglamento de la Orden a cambiar de actividad completamente. O sea, la monja que era la bibliotecaria pasaba a ser la encargada de la quinta y de la verdura y la monja que era responsable de la verdura pasaba a ser cocinera y eso se producía en todos los casos. El cambio de rutina generaba unos efectos extraordinariamente positivos. Estos descubrimientos aplicados a la realidad de las personas silver muestran que tenemos que habilitar el cambio de tareas, iniciar nuevas actividades, "renovar el cableado", como planteó Vaquer. Lo que coincide con lo que descubrieron las investigaciones de Snowdon y con lo que recomiendan hacer los neurocientíficos de hoy.

Transición, jubilación e inclusión laboral

Si se piensa en estos temas desde el punto de vista de la transición y reconversión laboral junto a otras estrategias como el emprendedurismo con fines de lucro y sin fines de lucro es porque pueden ser consideradas opciones para las personas que se encuentran en estas etapas donde se unen la transición vital y la de la actividad profesional. Pero, Vaquer aclaró que, aún a riesgo de simplificar, para él hay dos mundos muy distintos. El primero, y aclara que él se mueve mucho en este ecosistema, es el de la gente que se jubila y no necesita trabajar para vivir. Los intereses, en ese caso, están más asociados a que son personas orientadas a que sus vidas no pierdan relevancia, y en poder sostener algún tipo de propósito. Este es un grupo muy pequeño.

En cambio, el gran tema se da, para Vaquer, en el segundo grupo integrado por una cantidad importante de personas jubiladas de Argentina que tienen jubilaciones que no les alcanza para vivir, que tienen necesidad de trabajar, pueden y quieren hacerlo y las empresas no están interesadas.

En ese sentido, la realidad argentina tiene características que la hacen bien problemática: la economía en su conjunto y por épocas tiene ciclos recesivos, tiempos inflacionarios, o sin estabilidad financiera y, en general, no existen condiciones de empleabilidad, ni de empleos alternativos. A veces se habla del emprendedorismo como una alternativa, pero alguien que trabajó toda su vida en relación de dependencia y llega a los 60 años, ¿puede automáticamente convertirse en un emprendedor? Entonces, vale la pregunta: ¿qué se podría hacer para incorporar a esa diversidad de personas *silver* con propuestas viables para todas las partes?

Hay diferentes opciones, Vaquer quiere señalar la existencia de un área muy específica donde entiende que podrían encontrarse oportunidades interesantes de inclusión de personas *silver* y es en el sector de la economía del conocimiento. Esto sucede así porque, hasta ahora, una de las condiciones de la economía del conocimiento es la retención del talento, y hay una dinámica de mucha rotación, las personas contratadas duran poco tiempo en el mismo trabajo. Las empresas ponen demasiado foco en atraer gente joven y talentosa y hay disponible un segmento de gente grande que lo que te va a dar es estabilidad. En la economía del conocimiento, desde *call centers* hasta los centros de servicios profesionales, el promedio de edad está por debajo de los 30 años y allí hay una oportunidad ya que, a partir de la pandemia, el trabajo remoto tomó mucha importancia y, en general, las personas mayores se llevan bastante bien con la tecnología, o por lo menos lo suficientemente bien como para trabajar en algunas de las áreas de la economía del conocimiento. Lógicamente, se necesitan espacios de conversión educativa y de oferta educativa específica para que estas personas *silver* puedan capacitarse en la línea del aprendizaje a lo largo de toda la vida. Aquí también hay una función de las universidades como promotoras de espacios académicos que faciliten la inclusión y habiliten la matriculación de personas *silver*.

Articulación público- privada

De todas formas, y como ya se dijo, es complejo pensar estos temas en una economía como la argentina que no está generando puestos de trabajo. Por lo cual, convendría explorar los vínculos de las empresas con otros actores y Vaquer se reconoció como un ferviente creyente en el valor de la articulación público-privada. Como concepto general cree que este tipo de colaboración requiere un sector público estableciendo los incentivos adecuados para que el sector privado avance en una determinada dirección. Entonces, en el caso de las empresas, si existe un interés social por incorporar un determinado segmento demográfico, las personas *silver* por ejemplo, es el Estado el que establece los incentivos que pueden ser beneficios para las empresas relacionados con el sistema de cargas sociales, o con el sistema impositivo, pero tienen que ser lo suficientemente atractivos como para que las empresas tengan interés y se vean impulsadas a incorporar a los *silvers*. No creo, dijo Vaquer, en que el Estado sea el que tiene que tomar la gente, ni el que tenga que capacitarlas para que las empresas las contraten. Para esa tarea se pueden convocar a otros actores sociales. El Estado lo que tiene que hacer es establecer un paquete de incentivos eficaces y sostenibles para promover que el sector privado se ocupe de lo demás.

Al final, reflexionó Vaquer, de lo que se está hablando es del tema de la diversidad, la inequidad y la exclusión donde se reconocen las dificultades y los prejuicios que existen para cambiar. Recuerda una frase muy lúcida: diversidad es que te inviten al baile, inclusión es que puedas bailar. En consecuencia, el desafío es la inclusión y no se va a lograr cambiar realmente la “cabeza” ni la perspectiva edadista mientras no se generen datos científicos que muestren que una organización inclusiva es mejor, más eficiente, toma mejores decisiones, es más rentable, y más ágil que una organización no inclusiva. Porque, existe un discurso de valoración de la diversidad como un imperativo ético, pero, para que las empresas lo lleven a la práctica tiene que ser, además, un imperativo del negocio.

Aquí hay un importante rol de los centros de investigación y de las universidades que consiste en mostrar fehacientemente que la diversidad mejora los resultados institucionales. Reconoció que si se explora se encuentran datos, pero, para Vaquer, no son muchos y son “muy de afuera” y para él sería ineludible tener información que contemple estos temas incorporando nuestra idiosincrasia y realidad en el análisis de los resultados.

Ola de cambio y el shock de la longevidad

En un plano más amplio, Vaquer piensa la profunda transformación social que estamos viviendo y comenta un libro de Ted C. Fishman que le resultó muy revelador. Allí el autor plantea que hay una creciente ola gris que envuelve al planeta: la longevidad. Fishman describe la cantidad de cosas que se están haciendo en el mundo en relación con esta cuestión, que para Vaquer, son fascinantes porque se trata de ir contestando preguntas del estilo de: ¿cómo están siendo creadas y destruidas industrias enteras por el cambio demográfico?, ¿cómo se rehacen las comunidades y los países para poblaciones cada vez más grandes de ciudadanos mayores?

Porque, es cierto, el mundo se enfrenta a una verdadera explosión demográfica, pero no de bebés como ocurrió con los *baby boomers*, sino de gente *silver*, donde surge una realidad muy nueva: no solo la gente vive más, sino que viven hasta edades extremadamente avanzadas. Cada vez hay más personas centenarias y súper centenarias y aquí, señaló Vaquer, la cuestión de las expectativas y las necesidades de los *silvers* cambian y no pasan por la inclusión laboral, ni por seguir siendo relevantes, sino por cuestiones como el cuidado y el acompañamiento.

El tema del cuidado en la economía plateada es central. Aquí hay mucho para aprender y para generar propuestas creativas que contemplen intereses y necesidades de los distintos actores de la comunidad. Recordó Vaquer una iniciativa relacionada con el cuidado de las personas mayores que se desarrolló con mucho éxito en una comuna de Alemania. Allí, el gobierno llevó adelante un programa con mujeres que querían salir de la prostitución. En paralelo, la comuna estaba promoviendo un espacio de formación de cuidadores para personas mayores y las invitó a participar. Hubo mucha aceptación por parte de las mujeres que tuvieron un excelente desempeño durante los cursos y luego se concretó una salida laboral para ellas, que se fue monitoreando a lo largo del tiempo y resultó ser altamente satisfactoria para todas las personas involucradas.

En otras palabras, las comunidades tienen el desafío de la longevidad y algunas de ellas están siendo ingeniosas e innovadoras en la búsqueda de alternativas que permitan crear nuevos roles y oportunidades

para que las personas experimenten propósito, seguridad, relevancia, pertenencia, valoración social y respeto en todas las etapas de la vida.

Anexo VIII: Silvia Bulla⁴⁶

04.12.2022

Silvia Bulla es rosarina y, según sus propias palabras, conocer en detalle su carrera profesional abre las puertas para comprender los cambios que ha vivido y cómo llegó a construir su perspectiva actual sobre la experiencia, la edad y el desarrollo laboral de las personas.

Eligió su carrera con enorme compromiso y a los 21 años se recibió de licenciada en Estadística. Estudió mucho para lograrlo. Los padres no querían que trabajara. Aclara Bulla que su padre estaba empleado en una fábrica de Rosario y no tenían una fortuna, pero, como no querían que ella trabajara se dedicó a estudiar. Sucedió que estando en la facultad, buscaban una estudiante avanzada de la licenciatura en Estadística para aplicar en una fábrica. Eso es lo que a ella más le gustaba, el análisis de datos para utilizar en las empresas. Así que muy rápido encontró una compañía que valoraba los datos y la contrató.

Hoy es tan común hablar de científicos de datos que suena extraño pensar que, en aquel momento, era algo bastante inusual y realmente fue para Bulla una gran oportunidad. Aunque sus padres no terminaban de entender lo que estaba haciendo, recordó, igual cargaron el auto y la llevaron con las pocas cosas que tenía hasta la ciudad de Mercedes, en la provincia de Buenos Aires, y la dejaron en la fábrica donde la habían contratado.

Algo curioso es que durante los primeros dos años y medio de su carrera laboral Bulla vivió dentro de la fábrica. Es decir que, a los 21 años se mudó de Rosario a la ciudad de Mercedes para trabajar y vivir en una fábrica. Hoy lo ve como una epopeya y tuvo la fortuna de que su jefe había estudiado en Canadá, muy cerca de gente de datos, y él se daba cuenta de que los ingenieros argentinos tenían una buena formación, pero necesitaban un mejor manejo del análisis de datos. Gracias a él, hubo mucho compromiso para implementar los cambios y eso ayudó a impulsar el progreso de la compañía.

Con el tiempo Bulla siguió formándose e hizo un máster en administración y allí fue donde comenzó a interesarse más en lo humano. En la planta estaba en “temas de números”, pero se pasó al área de “calidad” y allí veía que prácticamente todas las dificultades que había con la calidad estaban relacionadas con las personas. Los problemas eran simples y la base consistía en que en determinadas circunstancias la gente no hablaba, no compartían información. Habían hecho las cosas, eran responsables de lo ocurrido, pero no lo comunicaban a los demás.

Cuando terminó el máster pidió salir del área de calidad y pasar al área de Recursos Humanos, su jefe le dio la autorización y tanto él como el resto del equipo pensaron que sería algo temporal. Bulla entró a Recursos Humanos y no salió nunca más. Comenzó por lo más numérico como compensaciones, pero

⁴⁶ Silvia Bulla es presidenta del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), presidente de Danisco y miembro del Capítulo Argentina Women Corporate Directors Foundation

después fue convirtiéndose en *business partner*, tomando más responsabilidades. Siempre desde Argentina, nunca cambió su base.

En 2001 asumió como Gerente de Recursos Humanos. Producto de la evolución de los negocios, fusiones y adquisiciones, Silvia fue asumiendo nuevas responsabilidades regionales. Al tiempo fue designada Presidente de DuPont Argentina y meses después Directora de Recursos Humanos para América Latina y esa es su posición actual. En la compañía hubo fusiones, desprendimientos de negocios, apertura de otros nuevos, son estas cuestiones de las carreras laborales que se mezclan con la vida familiar, el nacimiento de los hijos y que hacen que ahora Bulla crea en lo que ella llama: "los nuevos comienzos".

Explicar en detalle qué es esto de los nuevos comienzos, implica describir brevemente distintos momentos de su carrera porque en ese proceso Bulla reconoce que cambió mucho la perspectiva. Le gusta desafiar su propio pensamiento y explicó que cuando llegó a ser presidente de Dupont consideró que estaba en el tope de su carrera. En otras palabras, analizando su carrera desde la perspectiva tradicional, al asumir la presidencia ella había entrado en la última etapa de su vida laboral. Pero, por distintos motivos, tuvo que ocuparse de realizar entrenamientos de personas que estaban ingresando en la compañía y se encontró con algo sorprendente. Aunque no conocía la edad cronológica de ninguna imaginaba que podían tener 10 o 15 años más que ella. Entonces Bulla, tuvo la evidencia de que en la vida se cumplían etapas y se podía volver a empezar, pudo experimentar que hay muchas "olas en las carreras", en las que uno va entrando y saliendo.

También, se dio cuenta de que estas oportunidades no tienen que ver solo con las personas y que importa la idiosincrasia y la cultura de las compañías. Aprendió y agradeció que la compañía en la que estaba tenía una valoración profunda de la experiencia. Estas evidencias desafiaron sus propios conceptos y frente a esta interpellación fue modificando sus creencias sobre las etapas laborales estrictamente asociadas con la edad cronológica. Por ejemplo, Bulla creía que había una edad fija para todo, pero, aceptó que puede no ser necesariamente así. Pudo observar cómo una compañía valora a las personas por sus potencialidades, independientemente de la edad que tengan, y se dio cuenta de que valorar la experiencia es algo que va más allá de lo local porque se está transformando en un fenómeno global.

Aunque en Argentina no pareciera ser así, todavía. Aquí, las empresas sienten que están haciendo un gran esfuerzo de responsabilidad social tomando gente de más de 45 años. Muchas de las compañías consideran este tipo de iniciativas y las muestran como algo muy especial: "miren mi programa para más de 45". Todavía no está instalada la nueva perspectiva de valorar la experiencia como algo innovador, positivo para el negocio y altamente estratégico.

A nivel global en Danisco, compañía que integra Bulla, la edad no forma parte de los requisitos y no la preguntan en una entrevista porque no define el perfil de incorporación de las personas.

Pero el cambio asociado a la diversidad es lento, al igual que el tema del género que no está resuelto aún. En Argentina, las compañías y organizaciones están pidiendo excepciones en la IGJ porque en los directorios no pueden cumplir con el cupo femenino. Lo mismo que con todas las diversidades. Hay mucho espacio para cambiar y grandes oportunidades.

¿Entonces, se pregunta Bulla, qué vamos a hacer las empresas? ¿Vamos a sentarnos a esperar?

Son espacios de exclusión que todavía no están saldados. Hay una deuda social también con los hombres y mujeres de más edad. Aquí hay que prestar atención a las intersecciones cuando se cruzan la edad con el género y nos encontramos con que, en general, hay una gran desvalorización de la “mujer con experiencia”, hay prejuicios en contra de las mujeres mayores.

Bulla, pone el ejemplo del tema de los cupos como un mecanismo para lograr la inclusión sobre el que hay un gran debate y es muy controversial en Argentina. Soy “pro cupos”, aclara, porque creo que, si dejamos que las cuestiones de la inclusión de la diversidad en general, y la de las mujeres en particular, se resuelvan “naturalmente” vamos a esperar otros cientos de años y no se puede esperar. Tiene que ser ya. En el tema de la edad yo también creo en los cupos, puntualiza.

Para Bulla, una vez que cambia la conciencia de lo que viven las personas en la realidad, las prioridades se modifican y las empresas comienzan a contratar personas con experiencia, allí surgen preguntas sobre cómo profundizarlo y cómo llevar adelante la inclusión de la diversidad etaria. Esto deriva en que se requieren cambios en la legislación, nuevos aprendizajes, consultoras expertas que se ocupen del tema, modificaciones en la arquitectura porque hay mucho de la arquitectura que no suma a la diversidad. Es aquí donde las articulaciones entre organizaciones y personas de distintas disciplinas son más necesarias.

Bulla cree en el valor de todas las diversidades que generan distintos puntos de vista y distintos marcos conceptuales. Pero, además de que el cambio se produce por compartir diferentes perspectivas, a veces se aceleran por las necesidades del contexto y hoy, dice Bulla, hay una linda “combinación de necesidades” en relación con el empleo, porque en el resto del mundo desarrollado hay cuestiones muy potentes que se produjeron como resultado de la pandemia. Por ejemplo, al viajar a los Estados Unidos, y también a otros países, se ve que hay escasez de personal aún para tareas simples que requieren muy poca formación. En cualquier lugar aparece el cartelito de “*we are hiring*” (estamos contratando) y es evidente que en todas partes se necesita personal. El surgimiento de esta necesidad podría facilitar y acelerar la incorporación de personas con más experiencia en las compañías.

Bulla reflexionó, entonces, podemos ir por el lado teórico de la valoración de la diversidad: es positiva la inclusión de personas diferentes y por el lado de las necesidades: conviene incorporar personas con experiencia, pero, la combinación de ambos enfoques se va a instalar junto con los fenómenos que lleven a inspirarse en las nuevas organizaciones. Organizaciones más atractivas y donde se muestra la satisfacción de sus integrantes, compañías donde se ve que la retención de las personas es alta, que a la gente le gusta trabajar allí y estar juntos, y son lugares donde se generan equipos de alto rendimiento más aceleradamente.

Estas necesidades se combinan con situaciones de las personas jóvenes que emigran. En Argentina, señaló Bulla, tenemos las emigraciones de los chicos, y no tan chicos, que están decidiendo irse a vivir a países con economías más desarrolladas. Esas frustraciones no son solo de Argentina, en otros países de América Latina -en los que Bulla trabaja- está pasando lo mismo. Hay familias que se mudan por un tiempo para obtener la ciudadanía. Son fenómenos que las personas ven muy asociados a sus propios países, pero realmente son globales. Son tendencias que marcan nuevas necesidades y oportunidades.

En otras palabras, el recorrido profesional de Bulla -que lleva 32 años- muestra que durante toda la primera mitad de su carrera ella pensaba muy diferente sobre los temas de la edad. Creía que las personas a medida en que se acercaban a las edades de jubilación tradicional debían salir de las organizaciones independientemente de sus habilidades. Inclusive consideraba que hasta podía ser positivo un retiro efectivo anticipado. Para ella eso era lo natural. Afortunadamente, y Bulla lo remarcó, ya no cree en ese paradigma.

Valora la experiencia, la diversidad y el hecho de que existen organizaciones que habilitan a que las personas mayores cumplan un nuevo rol institucional. Una cosa que le llamó mucho la atención es la estructura de gobierno de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE). Hace diez años que Bulla es socia de ACDE, como en paralelo integra otras organizaciones, tiende a comparar. Se sorprendió con el estilo de elección de los presidentes. Los expresidentes son como las personas sabias de la institución y son quienes, cada tres años, participan activamente en la elección de la próxima persona para ese cargo. Cuando se renueva la presidencia ellos tienen un rol clave. Es como un instituto, son verdaderos consejeros, un grupo colegiado separado del *board* pero, donde el presidente en ejercicio va a rendir cuentas y hablan permanentemente. La propia organización valora a las personas mayores y les da un lugar emblemático, que no es honorífico sino práctico y resulta muy útil para la entidad.

En esta línea, hace un año y medio Bulla realizó un curso sobre cómo participar y cumplir funciones en los directorios. Responde a una necesidad de Bulla porque ella piensa que, para ocupar distintos niveles de responsabilidad, es necesario que las personas se capaciten. En el curso se encontró con gente diversa pero que tenían en común que, por su experiencia, eran o podían llegar a ser directoras de *boards*. Además, compartían la idea de que la formación a lo largo de toda la vida es el requisito para acompañar los procesos de cambio y la manera de buscar y encontrar estas oportunidades de participación.

Bulla recordó que en un momento de su carrera profesional se dio cuenta de que hacía entre 15 y 20 años que trabajaba en recursos humanos, conocía la práctica y se dijo: tengo muchísima experiencia, pero me falta un marco teórico. Por lo tanto, hizo un posgrado en recursos humanos donde era mucho más grande que todos los otros alumnos. En el curso de *boards* se encontró con gente muy senior. Era al revés, ella estaba en la minoría más joven. Pero pensándolo así, son distintas olas en la carrera profesional, donde la persona se retira de un lugar, pero se prepara para entrar en otro. Esta pareciera ser la clave, acompañar los cambios con nuevos aprendizajes. Dicho de otra forma, para llegar a un puesto en cualquier lugar, en un directorio, por ejemplo, hay que prepararse antes y planificar el desarrollo profesional. Y uno aprende a hacer los cambios, a hacer los duelos y a encontrar la manera de abrazar lo nuevo. Y cuestiones que eran muy importantes en una etapa se convierten en no tan importantes en la etapa siguiente.

Además, por los cambios ocurridos en las distintas compañías, compras, fusiones, adquisiciones, a Bulla le ha tocado atravesar todo tipo de situaciones complejas, como cierres de plantas fabriles, y fueron procesos que vivió varias veces a lo largo de su carrera. Y algo que aprendió con su profesión es que ocuparse de realizar bien esos cierres es muy importante y tiene que ver con ayudar a las personas -que están saliendo de una etapa- a acortar y transformar rápidamente sus expectativas sobre la etapa siguiente yendo más allá de la reinserción laboral. Es fundamental generar espacios para que las personas, después de una decisión que otros han tomado por ellas y se ven obligadas a jubilarse, o a dejar una compañía, puedan replantear sus carreras, valorar sus años y sus vidas.

Bulla lo ha visto, y sostiene enfáticamente que este puede ser un excelente momento para la toma de decisiones personales y también un espacio para el aprendizaje y la creatividad institucional. Siempre se encuentran formas innovadoras de tomar a la experiencia como fortaleza individual y organizacional.

Anexo IX: Roberto Murchison⁴⁷

26.10.2022

Marco institucional y contexto de la entrevista

Roberto Murchison, es empresario, presidente del Grupo Murchison, y de IDEA (Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina), una entidad que representa a más de 500 compañías de todos los sectores y tamaños, desde multinacionales hasta PyMes, que en conjunto producen el 50% del PBI y del empleo privado a nivel nacional. Desde IDEA se trabaja intensamente en proyectos para apoyar al país y al ecosistema de empresas enfocados en desarrollar propuestas que contribuyan, en forma segura, a la reactivación de las actividades productivas.

IDEA, como instituto empresario, fue responsable del 58º Coloquio que se realizó entre el 12 y 14 de octubre de 2022 en Mar del Plata, bajo el lema “Ceder para crecer”, La frase da un paso más allá del diálogo y promueve la acción porque si no se alcanzan consensos básicos, no se podrá crecer. Desde IDEA informaron que el coloquio se abrió con un video titulado: “Argentina: Una historia de desencuentros” y los comentarios subrayaron que esta historia de desunión permite entender cuál es la responsabilidad actual de la dirigencia donde lo básico es encontrarse y trabajar juntos para crear un acuerdo común.

Para lograr estos acuerdos, señaló Murchison, es necesario tener en cuenta los diferentes intereses, ceder en algo y comprender al otro, pero también hay que pasar a la acción y para que esto ocurra tiene que haber una negociación. Es necesario ceder en nuestro paradigma, porque, dada la situación que transita la Argentina, tenemos que ir más allá del diálogo y construir propuestas y alternativas concretas. Estas ideas fueron respaldadas por el presidente de la Nación Argentina. Como es habitual los primeros mandatarios son invitados a brindar el discurso de cierre del coloquio en este caso el Dr. Alberto Fernández, presidente en ejercicio, destacó que “si nos animamos de una vez por todas a enfrentar el diálogo con sensatez, con sinceridad y transparencia, las posibilidades de que nos vaya bien van a ser muchas”.

En este marco de mucha actividad y compromisos, Roberto Murchison dedicó tiempo a reflexionar sobre la agenda de la economía *silver*, la diversidad como parte de la innovación y la peculiar situación de las empresas navieras en un contexto complejo, pero donde se manejan con rasgos propios, tienen un régimen de jubilación específico que marca la edad de retiro cuando los trabajadores rondan los cincuenta años. Pareciera entonces que no es un sector donde la diversidad generacional o las personas mayores tengan una presencia significativa.

⁴⁷ Roberto Murchison es Ingeniero Industrial, graduado del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) con una Maestría en Administración de Empresas del Massachusetts Institute of Technology (MIT-Boston, USA)

La gestión de la diversidad en un caso concreto

Murchison, concentró su análisis en la empresa que preside y señaló que es desde su propia experiencia que puede reflexionar sobre los temas de la edad, la inclusión y la diversidad.

La estructura de edades, en el Grupo Murchison, no es muy compleja, debe de haber una sola persona empleada que tiene 65 años, luego se podría poner el foco en algunos gerentes que tienen más de 60 años y en el directorio es donde sí hay, por lo menos, tres personas con más de 70 años. En consecuencia, para Murchison, es importante tomar en cuenta la inclusión de las personas mayores, pero hay otros temas de la agenda de la diversidad que para el Grupo Murchison tienen más relevancia.

Por ejemplo, señaló, cuesta incorporar la agenda de género en los cuadros gerenciales y para nosotros es prioritaria. Hay un tipo de resistencia, que podría asociarse con lo generacional, y muestra personas que se han quedado atrás en estos procesos de inclusión de las mujeres y no entienden que hay cuestiones que en las empresas ya no se aceptan, palabras que no corresponde decir o utilizar, ignoran que hay determinadas herramientas de humor que son discriminatorias e invasivas y que esto puede llevar a denuncias por comentarios inadecuados.

Desde esta perspectiva, la edad termina jugando en contra porque no se asimila lo nuevo y se generan situaciones problemáticas y complejas que obstaculizan la transformación limitando bastante los cambios culturales que habría que realizar dentro de las compañías.

En las empresas tradicionales y hasta cierto punto conservadoras, a las que ya de por sí les cuesta cambiar porque tienen una agenda lenta en esos temas, cuando los cuerpos directivos tienen más edad se hace complejo incorporar las nuevas tendencias de la diversidad y es, según Murchison, un aspecto limitante de la generación plateada. Claro que, en paralelo, poseen experiencia y otros elementos positivos que otras generaciones no tienen y, así, ellos enriquecen al ecosistema.

Para superar este tipo de obstáculos es necesario capacitar a los integrantes de las empresas y es importante trabajar en los cambios que se producen en la sociedad a partir de habilitar dentro de la compañía las conversaciones sobre nuevos valores, costumbres y comportamientos. Las experiencias de capacitación realizadas en los temas de diversidad dentro de la empresa no han sido demasiado exitosas todavía, señaló Murchison. Lo que no quiere decir que no se tenga que seguir intentando. Quizás hay que plantearlo de una forma diferente en donde las personas no se sientan amenazadas o criticadas por pensar distinto.

A veces, los ejecutivos se comprometen a participar en las capacitaciones para conversar sobre estos temas, escuchar perspectivas distintas y los encuentros terminan teniendo el efecto contrario al deseado y, al final los participantes varones se aferran más a su punto de vista original. En gran parte, porque muchas de esas capacitaciones tienen un modelo donde se muestran prejuicios y estereotipos sociales que naturalizan las desigualdades entre varones y mujeres a partir de representaciones simplificadas, incompletas y generales de temas que incluyen machismo, patriarcado, violencia y feminicidio. Son contenidos donde las perspectivas masculinas se descalifican al extremo, no muestran matices y los hombres se sienten atacados. Curiosamente, señaló Murchison, el cuerpo docente que dictó estas capacitaciones fue en su mayoría femenino y joven. Planteado así, son mujeres jóvenes que están tratando de convencer a hombres mayores

sobre la importancia de la equidad de género a partir de una metodología que los pone a la defensiva. Entonces, no están dadas las condiciones para que funcione. Quizás hay que partir de la diversidad y junto a las mujeres convocar también a hombres que hablen y promuevan estas cuestiones, inclusive que sean hombres mayores que pueden ayudar a comprender mejor la perspectiva generacional.

El poner el ejemplo de la desigualdad de género entre mujeres y varones, agregó Murchison, me ayuda a simplificar la idea de las resistencias que existen dentro de las empresas para tratar estos temas. Pero, ni hablar si a la problemática del género se le agrega la inclusión de la diversidad LGTBIQ+ que para los mayores es todavía más difícil de digerir.

Desde su experiencia, otra limitante que Murchison señaló, relacionada con la falta de flexibilidad para aceptar los cambios, es la que en la postpandemia se planteó en las organizaciones respecto de virtualidad versus presencialidad. Los más jóvenes tienen incorporada la virtualidad y la prefieren o aceptan el modelo híbrido. Por su parte, los mayores, si bien manejan la tecnología, necesitan tocar, ver, presenciar y quieren que todo el mundo esté presente. Aquí se plantea un tema que no es fácil de resolver porque el mundo está yendo hacia la virtualidad y el no aceptarlo se transforma en una restricción muy fuerte para las empresas. Estas son las situaciones que llevan al planteo extremo de sacar a las personas mayores de las organizaciones porque se considera que ya no se pueden adaptar.

No obstante, explicó Murchison, hay personas de 80 años que se inician en nuevos deportes o que con la pandemia aprendieron el manejo de diversas tecnologías y se adecuaron perfectamente a ellas, de formas que hubiera sido casi imposible para generaciones anteriores. La parte tecnológica no es problemática, de hecho, Murchison no cree que las tecnologías sean una barrera. Sin embargo, sospecha que el problema es el impacto cultural de las consecuencias de los usos sociales de esas tecnologías. Por ejemplo, con la pérdida de la presencialidad, y como se explicó anteriormente, en algunas empresas a los mayores les cuesta tener que manejarse sin la comunicación persona a persona, y les es difícil organizarse sin el contacto cara a cara.

Cambio, inclusión y recambio generacional

Por otra parte, yendo al contexto más amplio de lo *silver*, conviene señalar que en el mundo de los foros empresarios argentinos y en las asociaciones empresarias se percibe que hay una generación de seniors, personas por arriba de los 70 años, a quienes “les cuesta largar”, y todas ellas siguen pensando que tienen por delante 10 o 20 años más de vida activa liderando las empresas. Para Murchison, esto es un error: a determinada edad tenés que pasar a retiro, porque hay cuestiones en las que -sin notarlo- podés ir quedando desactualizado de lo que siente y piensa la sociedad.

En este sentido, Murchison cree en la necesidad de ponerse a trabajar y hacer entender a la generación plateada que hay espacios y funciones en donde convendría que den un paso al costado. Está bien que sigan activas, y es muy positivo que sigan involucradas en las organizaciones y en la comunidad, pero, no está bien que sigan liderando porque, en muchos casos, están desconectadas de estos temas de las nuevas agendas culturales. Son cuestiones ajenas a su mentalidad, y aunque hay excepciones, lo habitual es que en un punto se aferren a lo que ellos piensan que es mejor porque es igual a lo de su época.

Es necesario abrazar los cambios y resulta difícil avanzar e impulsar la transformación necesaria cuando en la dirigencia argentina a una persona de 50 años la ven como alguien joven. Esta realidad, que no se puede tapar, muestra a la mayoría de la dirigencia integrada por personas mayores muy alejadas de las nuevas generaciones empresarias.

Lo que se observa es que si no se logran realizar estos cambios las organizaciones se estancan y las asociaciones terminan llevando adelante agendas anacrónicas, con falta de empatía respecto de los intereses reales de la sociedad y de las nuevas perspectivas de los más jóvenes. Se perciben agendas donde no hay diversidad, donde no hay registro de los cambios profundos que están sucediendo y donde no se confrontan las opiniones anteriores con las nuevas ideas para lograr instancias superadoras. La sociedad juzga negativamente las propuestas institucionales corporativas en las que no se incluyen mujeres, o no se contempla la diversidad de los sectores sociales, o no se tienen en cuenta las distintas creencias. La sociedad actual valora la inclusión de matices diferentes en el tratamiento de las temáticas empresarias relevantes.

Entonces, aclaró Murchison, es muy positivo que en el nivel de las compañías y de las asociaciones empresarias se promueva la valoración de la diversidad de todo tipo, inclusive la de la diversidad generacional. Más allá de todo esto, señala, conviene ser muy cautos. No se debería confundir la valoración de las personas de edades avanzadas, y de la inclusión de los seniors en las organizaciones, con promover que las personas de mayor edad sigan liderando las entidades. Llega un momento donde los mayores tienen que pasar a un rol más de consejeros, de compartir su experiencia, de discipular a otros, un rol de acompañar. Porque, como es bastante común que les cueste la adaptación a los cambios, el mantenerse en funciones de liderazgo puede ser algo riesgoso y generar problemas en las organizaciones con consecuencias difíciles de anticipar.

En este sentido, y siguiendo con una perspectiva amplia de la diversidad, la sociedad argentina es poco diversa, y por lo menos en el ámbito empresario, hay “poca representación femenina”, señaló Murchison, y se detiene a analizar su propio lenguaje cuando habla de estos temas que son controversiales. Si yo hubiese dicho: “somos una sociedad machista” muy probablemente hubiera generado resistencia y en algunas personas una actitud defensiva. Pero, sin molestar a nadie y sin entrar en cuáles han sido los distintos motivos históricos para esta baja representación de las mujeres, es razonable aceptar que el ámbito laboral fue diseñado por hombres para hombres.

Murchison relató una experiencia reciente que puede servir de ejemplo. Estaban en un encuentro en la empresa -había un número equivalente de mujeres y varones- y les preguntó a las mujeres: ¿quién de ustedes se juntó en los últimos 10 días con una compañera o amiga a tomar un café? y todas las mujeres levantaron la mano. Luego les hizo la misma pregunta a los varones y ninguno lo hizo. Resultó evidente que para esas mujeres era importante reunirse y buscar lugares donde ir a tomar un café, generar vínculos y hablar. Por el contrario, a los hombres convocados no les parecía un tema especialmente relevante. Entonces, si no se tratan de conocer y no se tienen en cuenta estas características prototípicas, no debería extrañar que en las empresas no se encuentren espacios cómodos para que se junte la gente porque -desde la perspectiva masculina- este tipo de ámbito preparado para el encuentro es un costo y una pérdida de eficiencia, mientras que las mujeres lo ven distinto, es para ellas algo práctico y necesario, son espacios para desarrollar mejor las relaciones.

Hay otro tema particularmente interesante, que mezcla dos diversidades, y aquí Murchison se refirió a las mujeres que dejan de ser amas de casa y buscan incluirse en el mercado laboral y lo señaló porque en la temática de la diversidad hay que prestar atención a este tipo de intersecciones que son oportunidades y tienen un potencial enorme para las empresas.

En síntesis, y desde su punto de vista, el tema de género es donde existen los mayores problemas de equidad y, como más del 52% de la población argentina es femenina, se le debe prestar atención. En segundo lugar, están los colectivos LGTBIQ+ que, aunque estadísticamente sean muy pocos, la situación que han sufrido estos grupos es de mucho maltrato y exclusión, pero han podido unirse y han logrado quedar altos en la agenda de la diversidad. Desde este panorama pareciera que el tema de la edad “corre de atrás” y aunque Murchison aclaró que no tiene una perspectiva de todo el empresariado, se podría pensar, que lo que se está conociendo en Argentina de la economía plateada se enfoca más en las personas mayores como consumidoras que en el hecho de ver a las personas mayores como gente estratégica que convendría incluir en la fuerza laboral.

Anexo X: Alfonso Bonfiglio⁴⁸

07.12.2022

Alfonso Bonfiglio es empresario y ha puesto en práctica muchos de los temas que actualmente se incluyen en la agenda del talento *silver*: la diversidad generacional y la economía plateada. Representa el espíritu de aquellos que creen que la edad no es un obstáculo para emprender y que, frente a las crisis, la mejor estrategia es primero no bajar los brazos, y luego avanzar con disciplina y constancia. Bonfiglio afirmó: “hablo desde mi experiencia de vida, no soy un comunicador, ni soy un speaker, soy una persona fanática y totalmente comprometida con trasmitir a los demás que siempre hay oportunidades”. No importa la edad, hay que dejar de sostener ideas de que “no se puede emprender después de los 50”, o que “no se puede comenzar algo en el medio de una crisis”.

Bonfiglio relató que cuando llegó de pequeño como integrante de una familia de inmigrantes italianos el mandato más fuerte que recibió de sus padres fue: estudiar. Estudió como contador, estudió para dar clases en la universidad y sigue interesado en estudiar y aprender. Por eso su vida está llena de estudios, pero, sobre todo, de aprendizajes muy variados. Sería imposible registrar los distintos tipos de conocimiento personales, laborales, y profesionales que Bonfiglio describió y que podrían formar parte de un manual de buenas prácticas para gestionar la diversidad generacional o para emprender luego de cierta edad.

Conviene tomar en cuenta, sin embargo, que cuando Bonfiglio es invitado a dar charlas sobre su trayectoria personal como emprendedor senior destaca tres tipos diferentes de experiencias que fueron el origen de muchos de sus estudios y aprendizajes: la creación de la empresa Anclaflex, el impulso inicial a la empresa Vistage y su compromiso personal con la Fundación Inicia.

⁴⁸ Alfonso Bonfiglio es Contador Público por la Universidad de Buenos Aires. Co-fundador de Tec Argentina. Chair de Vistage. Integrante del cuerpo de gobierno y asesor en organizaciones sociales.

Anclaflex: se puede emprender después de los 50 y en plena crisis

La primera iniciativa que comparte Bonfiglio en las charlas motivacionales está asociada a su empresa Ancaflext, que iniciaron con su socio en 2001. Es en una empresa donde se fabrican productos para la construcción.

Todo comenzó en el año 2000, cuando trabajaba para el grupo belga Etex, dueño de marcas como Durlock, y en medio de una reorganización Bonfiglio quedó desempleado.

Bonfiglio, explicó: fui el director delegado de una multinacional belga. En la Argentina había diez tipos como yo, no más, y era el número uno, era muy reconocido en la empresa y me dieron en diciembre del 99, en Bruselas, un premio con una carta firmada y dedicada "al mejor director delegado del grupo ETECSA en la Argentina en los 70 años de existencia". Eso fue en diciembre y en marzo me echaron.

Se quedó sin nada, recuerda Bonfiglio, con 55 años y pensando a ver: ¿qué vas a hacer ahora? Porque yo era un bicho corporativo, mi ámbito era el de la relación de dependencia. Intenté un montón de cosas, algunas salieron más o menos, otras un poco mejor, hasta que fui encontrando por dónde tenía que ir. Pero hay cinco o seis cosas que intenté. Porque intenté es que le puedo decir a la gente, no dejen de explorarlo. Alfonso Bonfiglio menciona que en ese momento se juntó con otro ex empleado de Etex, Ricardo Flores, con quien armó un plan de negocios con una sola página y un único objetivo: sobrevivir.

El momento de crisis era complicado, pero la experiencia de tantos años en una multinacional les daba conocimiento de la industria y, sobre todo, los contactos para arrancar. El trabajo: "nos había enseñado disciplina. Recuerdo que preparé el presupuesto de ese año proyectando que íbamos a tener cero ventas durante el primer mes, y pusimos por escrito lo que teníamos que hacer durante el primer año para llegar al equilibrio. Aprovechamos la vivencia de la "multi" y lo combinamos con la cintura que te da una Pyme, y funcionó.

Cuando comenzamos, dijo Bonfiglio, estábamos en un pequeño local y teníamos una máquina, pero sabíamos que en ese momento el 50% de las masillas que se usaban en Argentina eran importadas, era la época del uno a uno. Vimos una oportunidad de reproducir la masilla importada y tratamos de descubrir la fórmula. El objetivo era estar preparados porque el uno a uno iba a explotar. La idea era hacer masillas a partir de una fórmula que se logró de la prueba y el error junto a un químico y tomando como base para ir mejorando lo que nos iban diciendo los clientes que se animaban a probarla.

Una de las claves del éxito de esta aventura fue la incorporación de Emiliano, el hijo de Bonfiglio, que en ese momento tenía 18 años. Su juventud nos hizo ver cuestiones que nosotros no observábamos, relató Bonfiglio, y con la rapidez que cambian las cosas a lo mejor a nosotros nos costaba tomar algunas decisiones y -agregó- su llegada fue muy importante porque armó un equipo joven con otra cabeza, eso le dio un soplo de aire nuevo a la compañía.

Con el tiempo fueron creciendo, se mudaron a una planta en La Reja, Moreno, donde todavía están hoy con 4500 metros cuadrados. La cartera de productos se completó con pisos, pinturas, elementos de

construcción en seco y revestimientos plásticos para exterior en conjunto con Sherwin-Williams. Pero el centro del negocio sigue siendo la masilla para placas de yeso.

Como aprendizaje, a veces, la necesidad te obliga a dejar de lado si los años que tenés son muchos o pocos, si tu nivel de conocimiento de un tema alcanza y te focalizás en lo que sabés, en juntar ideas, en organizarte con otros para producir algo... y en sobrevivir. Recuerdo que sinteticé nuestro desafío en una frase y le dije a mi socio: "si vos sos capaz de fabricar masilla, yo soy capaz de venderla" y así fue. Pero, creo que lo que logramos es aprovechar lo que aprendimos en "la multi". La multinacional que nos enseñó a: pensar, planificar, fijar objetivos, tener un plan, realizar presupuestos, medir, evaluar e informar y, pese a los miedos y a los obstáculos, nosotros encontramos un propósito, nos comprometimos con él y transformamos nuestra empresa en una forma de vida.

Vistage y el valor de las personas 60+

La segunda iniciativa que destaco es Vistage -continuó Bonfiglio- la organización más grande del mundo orientada al coaching ejecutivo y al asesoramiento entre pares para mejorar el desempeño y el liderazgo en el sistema empresario. En Argentina, Vistage⁴⁹, comenzó casi en la misma época que Anclatex, la arrancó Alejo Cantón en el año 2000 y yo tuve la suerte de que, en ese momento, Alejo me invitara a hacerme cargo de un grupo Vistage y a asociarme con él. Viajamos a Estados Unidos donde nació ese modelo y yo me quedé fascinado porque era una capacitación permanente para empresas, con un esquema muy interesante de membresía donde es esencial el rol de los coordinadores para realizar una eficaz trasmisión de la experiencia acumulada. En otras palabras, es una comunidad de personas empresarias que comparten sus perspectivas, se ayudan mutuamente a ser mejores líderes, tomar mejores decisiones y lograr mejores resultados. Para lo cual, se organizan en pequeños grupos a cargo de un coordinador o coordinadora y esta persona debe tener mucha experiencia. Se reúnen mensualmente. En cada encuentro se abordan: cuestiones estratégicas y operativas, resolución de problemas y evaluación de oportunidades y se invita a expertos a desarrollar temas específicos.

Frente a la pregunta de cómo se consiguieron los primeros coordinadores, Bonfiglio recordó: fuimos innovadores en eso de buscar personas con experiencia que cumplieran con el requisito de tener más de 60 años, que hubieran sido CEOs en una compañía o dueños de empresas y tuvieran tiempo disponible. Los llamamos Chair. Por eso, destaco que nuestro modelo es integral y la valoración de la experiencia y el conocimiento son clave.

El modelo Vistage está conformado por tres pilares, puntualizó Bonfiglio: 1) compartir nuevas ideas gracias a conocer las opiniones de tus pares, 2) tener orientación profesional de un Chair. Siempre es un ex CEO o líder empresario que fue seleccionado por Vistage por su experiencia y asume la responsabilidad del grupo y 3) contar con expositores que poseen sólidos conocimientos sobre diferentes temas. Los expositores son personas expertas integradas al modelo Vistage y son convocadas por cada grupo según sus intereses y necesidades.

Cuando arrancamos, explica Bonfiglio, yo veía a todas las personas, las conocía a todas, hasta las primeras 300, 400 empresas yo las conocía. Hoy, 23 años después, integran Vistage más de 2000 empresas de las

⁴⁹ Vistage. <https://vistage.com.ar/>

cuales 1.900 son pymes. Hoy ya no las conozco y está bien porque igual seguimos funcionando a partir de pequeños grupos, donde los vínculos se sostienen a lo largo del tiempo y donde construimos confianza e identidad sin necesidad de conocernos todos cara a cara.

De este modo, analizó Bonfiglio, podría decir que el mayor aprendizaje que me da Vistage y que sigo aplicando a lo largo de mi vida, tiene que ver con valorar la experiencia y los aportes de las personas *silver* sumado a facilitar la colaboración para compartir el conocimiento entre todos. Lo cual se sintetiza en el popular lema africano: “Si quieres llegar rápido camina solo, pero si quieres llegar lejos camina acompañado”.

Inicia, la organización social que apoya a personas emprendedoras

Mi tercera experiencia vital importante es la de ser voluntario en organizaciones donde mi aporte se concentra en compartir aprendizajes de vida con otras personas. En esta tarea pongo en práctica aquello que promuevo, no hay edad para agregar valor a la comunidad y siempre se puede mejorar. Soy miembro de Inicia⁵⁰, una fundación que se ocupa de apoyar a emprendedores en la gestión de sus negocios con programas de desarrollo de alta calidad para las diferentes etapas de sus emprendimientos.

Básicamente, a mí me llaman dos o tres veces por año para asesorar a grupos de emprendedores de más de 55 años. El programa se llama “Emprender +50” y está dirigido a personas mayores de 50 años que estén buscando dar el salto al mundo emprendedor. Y, entonces, el tema fundamental pasa por cómo hacer la selección de las personas para integrarlas al programa. En las últimas dos o tres reuniones que realizó Inicia las organizó a través del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA). Entonces el GCBA, que tiene una buena llegada, trata de ver quiénes son estas personas que están tratando de hacer cosas y las ubica a través de Inicia en un grupo, las capacita y les enseña a preparar un plan de marketing y cómo hacer aquellas cuatro o cinco cuestiones principales para llevar adelante un emprendimiento. Hay varias reuniones y el que cierra el ciclo soy yo. Allí les cuento mi historia y les digo: todo esto que ustedes recibieron como capacitación es importante ahora es momento de llevarlo a la práctica. Les digo qué deberían hacer, desde mi punto de vista, para que la iniciativa tenga un final feliz.

En este tipo de iniciativas para Bonfiglio el quid de la cuestión, el punto clave, es cómo detectar a las personas senior para que ingresen a los programas. Entre los mayores hay una gran diversidad de intereses. Pienso, continuó Bonfiglio, que quizás el criterio de selección tendría que ser más preciso y diferenciar a personas que “están desocupadas”, y dicen: “Uh, me gustaría hacer algo”, y van a la misma reunión junto a otras que tienen verdadera urgencia de trabajar para vivir. Conviven una mezcla de intereses que no sé si esa diversidad, en este caso, resulta positiva.

Otro tema a considerar es el de la diversidad generacional. Para Bonfiglio, siempre fue importante la valoración del talento de los seniors y ver cómo las organizaciones, dentro de sus estrategias de diversidad, incorporan la dimensión intergeneracional. ¿Qué habría que hacer para ayudarlas a aprender a gestionar la diversidad entre generaciones? Es algo muy novedoso. Nunca antes en la humanidad vivieron cuatro

⁵⁰ Inicia. <http://inicia.org.ar/info/>

generaciones juntas. Nunca. Pero ahora hay cuatro, cinco y hasta seis generaciones de una misma familia. Entonces la pregunta sería: ¿están haciendo algo las entidades con este tipo de diversidad?

La colaboración entre distintos actores es esencial. Cuando alguien pide que regalemos pintura para un colegio se les da la pintura, siempre y cuando padres, alumnos, maestros y los directores vayan a pintar. Es decir, promuevo que pintemos juntos, que mejoremos la escuela para y con los chicos, porque de otra forma no se deja nada del otro lado, pero al aprender a colaborar entre todos se generan capacidades en las personas y organizaciones.

Por último, y como síntesis de estas experiencias, queda claro que el concepto de persona emprendedora suele ir asociado a muchos valores: dinamismo, innovación, responsabilidad, pero, pocas veces se lo ubica como propio del mundo *silver*. Luego de conocer los aportes de Bonfiglio, su vocación para seguir aprendiendo y su capacidad de agregar valor a la comunidad se evidencia la necesidad de ampliar la perspectiva e incorporar el talento senior al campo de la innovación y el emprendedurismo.

Anexo XI: María Laborda⁵¹

06.01.2022

María Laborda es líder de Recursos Humanos y Desarrollo de Talentos con cargos de alta responsabilidad para Latinoamérica, con una amplia trayectoria y experiencia en la Industria de la alta tecnología y las telecomunicaciones lo que le permite tener una mirada inclusiva y holística sobre el talento en general y el talento senior en particular.

Desde lo profesional Laborda transitó durante cerca de 25 años, un rol generalista de los recursos humanos. Siempre ha estado interesada en desarrollar espacios desde donde se preste especial atención a los temas de la diversidad y el desarrollo de talentos de las personas con un enfoque integral respecto a la edad.

Laborda explicó que la empresa en la que se desempeña es el resultado histórico de la integración de varias compañías en las que el actual talento senior cumplió un rol pionero en el desarrollo de nuevas tecnologías y fueron los que las crearon de modo que es un grupo nutrido y muy valorado. Esas personas seniors tienen 20, o 30 años de experiencia laboral, iniciaron su historia como innovadores y ahora se destacan por su fidelidad, compromiso y por la capacidad de compatibilizar los valores corporativos con sus propios intereses personales.

Pese a estos elementos favorables, explicó Laborda, hubo y hay desafíos para integrar los grupos senior de distintos países y nutrir a las diversas generaciones dentro de la organización madre. Por eso, para buscar el equilibrio en la diversidad la plantilla actual requiere que se planifique con mayor intensidad es la inclusión de talento joven y talento femenino. Pero, la perspectiva de la diversidad de las generaciones es algo transversal a lo que Laborda presta mucha atención.

Por lo cual, Laborda se encuentra trabajando bajo la premisa de que: "Nuestras fortalezas provienen de nuestras diferencias" y promovió recientemente una iniciativa muy innovadora donde los llamados *Grupos*

⁵¹ María Laborda es licenciada en Psicología, Universidad Católica Argentina. Especialista en asuntos de Negociación, Planificación de Negocios, Coaching y Desarrollo de Altos Potenciales, Gestión de Personas, y Relaciones Laborales.

de Afinidad para Empleados son dirigidos por ellos mismos, para ayudar a fomentar un lugar de trabajo más diverso e inclusivo alineando principios culturales muy distintos con la misión, los valores, las metas, las prácticas comerciales y los objetivos de la empresa. Está demostrado, dijo Laborda, que, con este tipo de propuestas, además de enriquecer la marca, la cultura y la experiencia de los clientes se promueve el desarrollo personal y profesional de las personas que integran la compañía de una manera creativa que les involucra y los identifica, brindando además gran sentido de pertenencia.

Talento senior y diversidad generacional

Hoy en día se está cambiando el concepto de la “retención” de talentos hacia generar propuestas más asociadas a fidelizar el talento y también a desarrollar e impulsar los talentos existentes. En esa línea, al tener talento senior dentro de las compañías se podría capitalizar para entrenar y para hacer mentorías tradicionales, entre pares, y mentorías inversas como parte de los desafíos transgeneracionales. Esto de acompañar al talento joven, y desafiar al talento senior desde las buenas prácticas es una veta de oportunidad que marca la tendencia mundial y que María Laborda se empeño en señalar.

En los hechos, desde Argentina, Laborda lidera el Comité de Mujeres en Latinoamérica y ve la posibilidad del intercambio personal muy positivo entre mujeres seniors que interactúan con los juniors o con las semi seniors y se produce una riqueza impresionante. Yo lo estoy viendo en la práctica, dice Laborda, cuando me reúno en estos comités una vez por mes con las mujeres que voluntariamente quieren sumarse vemos los beneficios, pero a nivel de la compañía falta todavía mucho para transformar estas iniciativas puntuales en estrategias globales como ya está sucediendo en los Estados Unidos.

Por otra parte, el talento de los seniors incluye capacidad de resiliencia y hoy en día es una aptitud que se requiere y valora mucho. Los jóvenes se frustran muy rápido, les cuesta navegar la incertidumbre. El talento senior tiene más experiencia de vida y resisten mejor las crisis cohesionando al grupo para salir adelante. Nosotros, enfatizó Laborda retomando la idea inicial, buscamos ese talento senior que ha permanecido muchos años en la compañía para que sean mentores del talento joven, y cruzar no solo personas de distintos países o geografías sino articular el género, y las generaciones. Tratamos de buscar siempre esa mezcla, porque, aunque a veces la diversidad es compleja de gestionar, hacerlo nos resulta eficaz.

Igual, en la práctica, es un terreno que cada entidad tiene que explorar porque gran parte de lo que está en debate sobre la diversidad generacional requiere información actualizada en contextos organizacionales específicos que buscan agilidad y donde las compañías para innovar no pueden basarse en estereotipos o en datos que perdieron vigencia.

En las empresas, reflexionó desde lo profesional María Laborda, en primer lugar, convendría tomar en cuenta e indagar en cuál es la conformación ideal de los equipos de proyectos. La respuesta unánime apunta a la diversidad donde cada equipo o proyecto tendría que integrarse con un formato que tome en cuenta la diversidad. Por ejemplo, en un equipo con un mínimo de cinco personas se debería incluir talento diverso, prestando atención a lo generacional, al género, país, orientación sexual y cultura.

Y aquí surgió la pregunta: ¿La sugerencia es que cada equipo obligatoriamente tenga que conformarse a partir de la diversidad o puede ser voluntario? Lo ideal es que sea voluntario, apuntó Laborda, pero la

experiencia indica que, si no hay políticas y prácticas más directas, la gente tiende a unirse con los que siente más afinidad: los juniors con los juniors y los seniors con los seniors. Al principio, tendría que ser algo mandatorio desde la compañía para que después, y con el tiempo y con la madurez de la empresa, la gente vaya incorporando y valorando la diversidad de forma natural. Habitualmente hay muchas barreras, sesgos inconscientes y limitaciones mentales para unirnos con los que no son parecidos a nosotros, la preferencia siempre es articularse con los que soy afín. Por lo tanto, cada iniciativa -como parte de la planificación- tendría que chequear la consistencia de la diversidad de los talentos del equipo de proyecto. En países como Estados Unidos, señaló Laborda, sería muy importante incorporar personas de la raza negra o de la cultura asiática y si estamos en corporaciones globales tomar en cuenta la diversidad cultural es esencial.

Barreras, tecnología e inclusión

Otro punto a explorar continuó Laborda, es preguntarse: ¿cuáles son las barreras más notorias para la incorporación de los seniors a las compañías? y lo *linkea* directamente con la tecnología, que es lo que Laborda conoce, donde aparecen prejuicios muy notorios con respecto a que los seniors no son flexibles, no pueden adaptarse, no pueden moverse rápido en las nuevas tecnologías y les cuesta su adopción. Es algo para cuestionar, porque no se relaciona con la situación de los seniors de las compañías reales, donde en la mayoría de ellas los seniors son los gurúes de la tecnología, son los que desarrollaron los productos, los servicios, y las soluciones y en este sentido hay una percepción errónea de los más jóvenes que se manejan con el estereotipo de que: "si sos senior no entendés nada de tecnología".

Laborda recuerda que trabajó en una compañía donde había foros profesionales y dos colaboradores, de nacionalidad chilena comentaron que habían creado Ar-net, dando origen a una de las primeras compañías proveedoras de Internet en Argentina, que después fue vendida a Telecom y esto no sucedió hace tanto tiempo. Pero, la tecnología avanza tan rápido que las generaciones jóvenes no se dan cuenta de que hubo pioneros en los procesos y en las herramientas que hoy todavía están en el mercado, son pioneros de internet que siguen vigentes. Si Steve Jobs viviera sería talento senior y estaría vigente, o Paul Allen y Bill Gates que crearon Microsoft están vigentes y fueron pioneros en estos temas. Se ve gente senior totalmente vigente y que son relevantes en las compañías, que acompañan los cambios, pero igual hay una perspectiva negativa muy generalizada sobre las personas mayores que conviene desterrar para poder generar espacios empresariales donde, como en las familias armónicas, convivan y se nutran todas las generaciones entre sí. Tener diversidad permite que se escuchen las voces de las personas interesadas y se evita, como ha pasado con algunas compañías -donde los jóvenes definen qué es aquello que les puede interesar a los seniors- que se cosechan rechazos apabullantes de los potenciales clientes.

Hoy en día se busca una tecnología accesible a todos, y si en los equipos no hay diversidad, si con anticipación no se puede saber si algo es funcional para una persona mayor, sucede lo mismo que ocurría antes con los temas de la discapacidad. Había que tener información directa de lo que necesitaba una persona no vidente, o una que tiene dificultades auditivas o motoras. Las propuestas que no toman en cuenta al usuario y los incluyen, no funcionan. Hay que anticiparse y conocer las verdaderas necesidades para evitar la pérdida de tiempo y no cometer errores en los productos y en los servicios que ofrecen las empresas, el tener a todas las generaciones en la compañía permite la evolución y se aumenta la perspicacia para detectar las oportunidades del mercado y por consiguiente las ventas.

Por el contrario, enfatizó Laborda, no incorporando o no manteniendo el talento senior en la nómina se pierde tiempo y, a la larga, disminuyen las ganancias. Sin embargo, no parece ser algo tan evidente, hay momentos en que las empresas hacen reestructuraciones y no tiene que ver con el desempeño ni con la eficacia, pero ese talento senior queda finalmente fuera del mercado y es muy negativo. De la misma forma en que hay que abrirse a la diversidad de culturas hay que abrirse a la diversidad de edades y que esa métrica de la edad de las personas empleadas sean reevaluadas a partir del criterio de tener representatividad de todas las generaciones en las distintas áreas, en los proyectos, en toda la dotación. Deberíamos elegir nuevas métricas, tener KPI⁵² diferentes, una métrica que sea más innovadora, que nos hable distinto de la diversidad.

Necesidad de innovación en modelos laborales

Laborda, que siempre ha trabajado en empresas de tecnología, creé que hay mucho para innovar, así como existen programas público-privados donde hay mejoras en las cargas sociales o beneficios impositivos para contratar y desarrollar el talento joven, debería ocurrir lo mismo con el talento senior. En el sector de la tecnología faltan cubrir funciones de todo tipo donde se podría considerar a los seniors que son desarrolladores de software, o licenciados en sistema o personas con perfiles afines que se puedan reconvertir con capacitación. Este es un mercado en el cual escasea el talento ¿por qué no asistir con cursos de actualización al talento senior para que pueda contribuir y dar valor? Pero, en la mayoría de los países, ese talento quedó fuera del mercado y, en muchos casos, se abrieron sus propias empresas, una pyme o tienen un local de arreglo de computadoras. En realidad, si se comprendiera la escala de lo que está sucediendo y se tomara como una oportunidad estratégica para el sector, estos profesionales seniors podrían seguir trabajando en el mercado privado -o para el mercado privado- con formatos diferentes, como proveedores, sin tanta precariedad, con mayor productividad y ganancias para todo el sistema.

Debería haber una mayor utilización de las empresas de lo que son las figuras de contrato a plazo. Esto tiene que ver con la posibilidad de mantener el talento, o de incluir nuevo talento senior. Pero, se ve que las empresas no quieren mantener a la gente más allá de diez años, en algunos casos se argumenta que esto sucede porque la indemnización es muy alta. Algunos explican que sacar a los seniors y mantener a los jóvenes que tienen sueldos más bajos, reduce costos, teoría con la que Laborda, no concuerda. , Estas son políticas de vaciamiento de talento que, si se miran de la manera apropiada, terminan saliendo carísimas.

Y no solamente conviene tomar en cuenta a la nueva longevidad y al talento senior, sino también pensar en la gente joven que necesita criar a sus hijos, acompañar la etapa inicial de la vida, o se requiere cuidar a un familiar enfermo. Entonces, se necesita pensamiento creativo dedicado a buscar nuevas opciones para poder considerar otras realidades y momentos de la vida. No hay flexibilidad y no hay trabajo *part time*. Las empresas tienen la opción de ofrecer empleos de medio tiempo o *part time*, pero, si observamos los reportes del mercado y las nóminas de las empresas, en la práctica este recurso prácticamente no se usa. Se podría tener talento senior y una nómina más diversa acomodando las necesidades de todos y acompañando el bienestar de la organización, de las familias y de las personas que la integran. Laborda, cree que a veces la opción de trabajar hasta el mediodía podría ser muy efectiva, sin importar la edad,

⁵² Un KPI (las siglas en inglés de *Key Performance Indicator*) son indicadores de desempeño. Unidades de medida que se utilizan para conocer los resultados de actividades o acciones.

porque la persona va a poner ahí toda su energía. Pensar políticas o prácticas de rol, de acompañamiento, políticas para licencias que contemplen esta variedad de situaciones vitales propias de la diversidad sería algo necesario, eficaz e innovador; además de sostenible a largo plazo.

Pensar nuevas políticas laborales que contemplen creativamente otras soluciones es una responsabilidad público-privada donde los sindicatos deberían actualizarse y ser facilitadores para promover nuevas alternativas al desarrollo de las políticas laborales en curso.

Con respecto a la función de las universidades, señaló Laborda, podrían tomarse en serio los programas de formación a lo largo de toda la vida, dando opciones a nuevos alumnos y graduados de mantenerse actualizados, y ser grandes reservorios de bolsas de trabajo del talento senior capacitado y con experiencia para que estas personas senior se reinserten en el mercado con nuevos modelos de contrataciones y honorarios adecuados.

Anexo XII: Sol Rodríguez Maiztegui⁵³

17.12.2022

Sol Rodríguez Maiztegui es comunicadora social y periodista especializada en gerontología. Impulsa la reconocida propuesta de comunicación y vejez: "El Club de la Porota", comunidad de envejecientes. Trabaja, como comunicadora gerontológica en radio y televisión y, también, en medios de comunicación escrita, como redactora en el Diario Hoy Día de Córdoba.

Su interés en las personas mayores surgió en 2012 cuando fue responsable de los temas de comunicación institucional de la Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiros de la Provincia de Córdoba (la Caja). Allí se relacionó con el público de las personas mayores porque, además de los temas de comunicación, tuvo a su cargo un espacio fundado para promover actividades culturales y recreativas para personas mayores, el Espacio Arturo Illia⁵⁴ (el Illia/Espacio), que en esa época era un área bastante marginal de la institución.

Desde el Illia, la Caja trabaja para mejorar la calidad de vida de las personas mayores de la Provincia de Córdoba, Argentina. Rodríguez Maiztegui recordó: en aquel momento el paradigma asistencialista estaba bastante arraigado, por lo menos acá en Córdoba y en los organismos públicos de la provincia. Pero la Caja fue modificando su visión adhiriendo a los nuevos paradigmas de la vejez que promueven la autonomía de las personas mayores y un envejecimiento activo, participativo y saludable en concordancia con los cinco principios de las Naciones Unidas a favor de las personas mayores: independencia, participación, cuidados, autorrealización y dignidad. Desde esta visión, se les toma como "sujetos de derecho" y no ya como "objetos de intervención" y, agregó, es un modelo que se sigue trabajando y aplicando hasta ahora.

⁵³ Sol Rodríguez Maiztegui es licenciada en Comunicación Social de la Universidad Nacional de Córdoba y diplomada en Gerontología Comunitaria por la Asociación Latinoamericana de Gerontología Comunitaria, la OISS y el Ministerio de Desarrollo de la Provincia de Córdoba.

⁵⁴ Caja de Jubilaciones Pensiones y Retiros de Córdoba. (s.f.). *Conocé qué es Espacio Illia*.
www.cajajubilaciones.cba.gov.ar/portal/conoce_el_espacio_illia

Cuando nosotros llegamos al Espacio, dijo Rodríguez Maiztegui, había propuestas de talleres muy básicas y cinco o seis talleres, porque el Illia no estaba realmente potenciado. Nosotros teníamos que lograr un cambio y que los mismos empleados de la Caja de Jubilaciones empezaran a valorar todas las transformaciones que estábamos implementando dentro del Espacio. Terminamos el primer año de gestión, con más de 3000 personas participando y más de 100 propuestas de talleres muy innovadores. Mantuvimos y renovamos los contenidos de varios talleres, por ejemplo, de idiomas, de baile, de canto, y de alfabetización digital. Pero también compramos una Xbox y hacíamos deportes digitales. Había gente que iba y jugaba al tenis en la pantalla digital o jugaba al vóley. De hecho, había un profesor de gimnasia que les daba deportes a través de la Xbox.

Allí también nace el grupo de percusión Fuerza Mayor, explicó Rodríguez Maiztegui. Estábamos tan “explotados” en la demanda que habíamos creado talleres potentes e innovadores. Sabíamos que la gente al principio no se iba a anotar porque las personas mayores, atravesadas por sus propios prejuicios, no podían “verse” participando de propuestas por fuera de las esperadas. Por eso, era la única opción que le dábamos: “hay lugar en el Círculo de Tambores” y entonces se sumaban. El profesor Lucas Esquivel, que es el director de esta agrupación de percusión integrada por artistas mayores, comentaba que las primeras personas mayores que se integraron nunca habían tocado un instrumento y fue él quien les enseñó a armar su tambor. Hoy están de gira por toda la provincia, y por el país. Otro taller al que queríamos darle vida era el de rock and roll. Al principio nos costó mucho convocar a la gente para que participara, porque las personas mayores nos decían: el rock es de los jóvenes. Pero, nosotros hicimos toda una reconstrucción histórica de la vida del rock y les demostramos que la mayoría de los fundadores del rock eran de la edad de ellos mismos, o sea, contemporáneos de los Beatles, de los Rolling Stones, en fin, allí recién comenzaron a participar. Fue muy curioso, porque de manera espontánea comenzaron a venir músicos y personas que cuando eran jóvenes tenían una banda y comentaban: yo también toco la batería, o toco el bajo, o aparecieron quienes tocaban la guitarra y así se logró consolidar un espacio para el rock.

Mientras tanto, creamos una revista que se llamó “La alegría de vivir”, una revista que tuvo mucho éxito porque logró salir de la esfera institucional de la ciudad de Córdoba comenzó a multiplicarse en las dependencias que la Caja tenía en el interior de la provincia y también en centros de jubilados que nos pedían que les enviáramos la revista. Y en esa revista nace el personaje de “Porota”.

Nace la Porota y su Club

Recuerda Sol Rodríguez Maiztegui que un día se dijo: “tengo que inventar un personaje que represente lo que estamos viviendo en este Espacio, que pueda hablar en primera persona como una persona mayor y contar al resto los cambios y las transformaciones que las personas reales están viviendo gracias a que hay un lugar como el Illia”, porque como equipo veían llegar a las personas mayores con muchas dificultades y poco a poco cambiaban radicalmente. Fueron testigos de las grandes transformaciones humanas que se producen cuando hay instituciones que confían en el otro, y dan espacios para desplegar capacidades e intereses, independientemente de la edad. En concreto, detectaron que había un nicho absolutamente desconocido y poco mirado para la mayoría de la sociedad cordobesa: el público de las personas mayores. Lo que llegó después, explicó Rodríguez Maiztegui, gracias a toda esta experiencia en el Espacio, es que pude crear el “Club de la Porota” con un grupo inicial muy pequeño que participaba colaborando en las tareas básicas de comunicación, en las redes, y que -luego de una decisión que tomamos con mi familia-

financié con mis ingresos. Se fue logrando el apoyo de instituciones y de personas poco a poco y, con el tiempo, se transformó en una comunidad. El Club de la Porota ya tiene más de seis años y es una propuesta de comunicación y vejez que intenta interpelar la mirada estereotipada, esa mirada viejista que existe de las personas mayores, y quiere modificar -con una perspectiva comunicacional- la imagen negativa de esa etapa de la vida.

Ese crecimiento e impulso del Club de la Porota fue posible gracias a una estrategia de articulación y colaboración con distintos tipos de actores. Es imposible describir, en este documento, el enorme nivel de actividades realizadas y su variedad. Pero, para dar una idea, con la Fundación Navarro Viola se articularon actividades en el marco de la iniciativa Mayores en Acción y trabajamos en "Voces Mayores."⁵⁵ Con estos programas lo que nosotros buscamos es recuperar su presente, porque las personas mayores muchas veces se definen en función de quiénes fueron. Pero hay un presente que es absolutamente potente y que tenemos que empezar a mostrar si queremos cambiar la mirada que hay sobre la vejez, subrayó Rodríguez Maiztegui.

Experiencias y reflexiones con actores estratégicos

Rodríguez Maiztegui realiza su trabajo profesional diariamente desde el área de comunicación y prensa del Ministerio de Finanzas, donde funcionan organismos como Catastro, Inteligencia Fiscal, la Caja de Jubilaciones y Registros Públicos.

En 2017, puntualiza, pidió un pase de dos años y fue a trabajar en el Ministerio de Desarrollo, en la Dirección de Personas Mayores. Participó del diseño del Plan Córdoba Mayor y de la puesta en marcha de la Diplomatura en Gerontología Comunitaria y Políticas Públicas para la Vejez siendo miembro del Comité Académico. En palabras de Rodríguez Maiztegui: el Plan Córdoba Mayor es el plan que actualmente rige la política para personas mayores de la provincia de Córdoba. Valora mucho la experiencia porque pudo conocer profesionales excelentes, gente muy formada y a su vez participar del diseño de un plan provincial con sus complejidades y desafíos. Lo comenzaron en el año 2016, terminó como broche de oro en 2018 con la primera cohorte de la Diplomatura en Gerontología Comunitaria.

Reflexiona Rodríguez Maiztegui, para lograr un cambio de paradigma hay que formarse, hay que multiplicar, hay que compartir los conocimientos que se van adquiriendo y hay que prestar atención al marco institucional desde donde se desarrolla la tarea. Por ejemplo, el Estado -desde el Ministerio de Desarrollo Social- mira a las personas mayores desde las carencias, desde las vulnerabilidades. Quizás por eso, un área de personas mayores no debería depender de un ministerio de desarrollo social. En un futuro debería haber un ministerio de personas mayores como hay actualmente un ministerio de la mujer. Se está yendo hacia allá y lo cierto es que con el Plan Córdoba Mayor y con la Diplomatura se dieron pasos relevantes para generar un contexto que facilite cambios significativos en la vida de las personas mayores. Pensando en las empresas, pareciera que el marketing siempre está un paso adelante, sobre todo en Europa, comienzan a ver en los mayores un público súper potente. Con la pandemia, se prendieron varias luces de alerta, afirmó Rodríguez Maiztegui. En Córdoba se reflató la película Pasante de Moda (The Intern) del

⁵⁵ Fundación Navarro Viola. (s.f.). *Red mayores en acción*. <https://fnv.org.ar/personas-mayores-2/mayores-en-accion/>

2015 y hubo un boom con el tema. Cadena tres⁵⁶, llamó para preguntarle qué opinaba de la iniciativa “Sesentennials” de Unilever, que había contratado a unos pasantes de 60+. Cuando Rodríguez Maiztegui investigó el perfil de los profesionales se dio cuenta de que hay que desarrollar este tipo de experiencias con especial cuidado para no promover una precarización laboral. Sucedé que, muchas veces, las personas mayores tienen una trayectoria importante que debe ser reconocida. Por lo que a algunas empresas debería darles vergüenza, con ese perfil laboral, ofrecerles una pasantía. Soy nieta de un científico, señaló Rodríguez Maiztegui. Él fundó el Instituto Balseiro, escribió libros con Ernesto Sábato, trabajó hasta los 85 años y dejó de hacerlo por decisión propia para cuidar a mi abuela. Imagínate, insiste, que le ofrezcan una pasantía a mi abuelo. Además, puntualizó, las dificultades físicas que aparecen con los años tampoco son motivo que justifiquen el descarte de las personas mayores. Siguiendo con el modelo de mi abuelo, que haya tenido que usar andador, o audífonos y tomar medicación para el Parkinson, jamás fue un condicionante para dejar de desarrollar sus actividades y pudo seguir trabajando, promoviendo, siendo un referente de la ciencia y de la educación en Argentina.

Es en esta línea que hay que comunicar, mostrar el mundo real de las personas mayores e involucrar a cada empresa, gobiernos, sociedad civil desde su propio proceso de envejecimiento. En este sentido, los medios de comunicación son otros actores estratégicos. Aunque en Argentina es difícil que haya periodismo especializado, es necesario comenzar con un recorrido, con un trayecto de sensibilización y formación del comunicador en estos temas. En las universidades de Argentina no existe la especialización en gerontología, en comunicación gerontológica o periodismo en gerontología. Por eso mismo, conviene empezar a filtrar esta temática de algún modo en los círculos de prensa, en las asociaciones que trabajan con periodistas, en las universidades que forman comunicadores sociales y a periodistas. Para cambiar la mirada, la perspectiva sobre la vejez y cómo se la comunica, hay que incidir en cómo se forman los profesionales de la comunicación y darles herramientas concretas para su trabajo.

Nosotros trabajamos en esa línea, señaló enfática Rodríguez Maiztegui, damos talleres, producimos contenido y nos ocupamos de proveer información a los periodistas y comunicadores. Por ejemplo, en 2019 produjimos un tutorial para medios, que es un video que está subido en el canal de YouTube del Club de la Porota⁵⁷, y ganamos un premio⁵⁸. El tema es brindar herramientas. Podemos criticar el viejismo y el edadismo en los medios de comunicación porque lo hay y mucho, pero si no se enseña al periodista que hay otros nuevos modos de pensar y de ver la temática, no vamos a lograr el cambio.

En síntesis, finalizó, no hay edad para transformar la realidad. Esto se plantea en el libro en el que participó junto a Ashoka y Navarro Viola: “Jóvenes Agentes de Cambio”. Para transformar es necesario trabajar y formarnos entre todos. Desde el Club de la Porota, somos personas que abrazamos la edad, y tenemos una fuerte vocación por impulsar este proceso de mejora concreta de nuestras vidas y de la sociedad.

⁵⁶ Cadena 3 es una estación de radio argentina fundada en 1930. Actualmente transmite en la Ciudad de Córdoba en AM 700 kHz y FM 100.5 MHz

⁵⁷ El Club de la Porota. (10 de junio de 2019). *#SinEstereotiposHayBuenTrato | tutorial para medios y periodistas sobre cómo comunicar sin viejismos*. [Archivo de Vídeo]. Youtube. www.youtube.com/watch?v=rPaN6G-H71M

⁵⁸ Universidad Católica de Córdoba. (27 de septiembre de 2010). *Adultos mayores: premian al proyecto "El Club de la Porota"*. www2.ucc.edu.ar/mediosucc/adultos_mayores_premian_al_proyecto_el_club_de_la_porota-6312.html/

Sol Rodríguez Maiztegui enfatizó que gestar espacios para pensar la vejez y las vejeces sin estereotipos y prejuicios es posible e invita a que: “¡Seamos cada vez más quienes nos animamos a asumir lo que somos: personas envejecientes! Abracemos la edad sin miedo. Yo elijo creer en un mundo cada vez menos viejista, edadista o gerontofóbico”.

Efectivamente, desde Córdoba en Argentina, están logrando un impacto positivo y un merecido reconocimiento ya que, mientras Rodríguez Maiztegui compartía estas reflexiones, llegó la noticia de que ha sido elegida por la ONU como una de las 50 líderes mundiales por su capacidad para promover el Envejecimiento Saludable de las personas mayores en la próxima década.

Su elección llegó luego de que fueran evaluadas 500 nominaciones de todas las regiones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- del mundo. Su designación, la única de Argentina, apunta a reconocer sus contribuciones en este campo y a visibilizar con ella a quienes ya están trabajando para mejorar la vida de las generaciones actuales y futuras de personas mayores.

Anexo XIII: Gabriel Katz⁵⁹

20.10.2022

Introducción

Gabriel Katz es profesional de la comunicación especializado en la temática de las personas mayores. Con una amplia experiencia práctica muestra, sin embargo, una perspectiva diferente y diferenciadora de la mayoría de sus colegas del periodismo.

Esta particularidad tiene que ver con lo que podría llamarse un compromiso profundo a favor de las personas en general y de las personas mayores en particular. Tomando las propias palabras de Katz su frase resulta contundente: desde mi profesión ejerzo una militancia directa a favor de las personas mayores y trabajo en lo intergeneracional, trabajo con la juventud, por una juventud que no sea viejista.

Desde la perspectiva de Katz los medios de comunicación reproducen una mirada caduca sobre su público más fiel, con una perspectiva infantilizadora o denigrante, que niega la posibilidad del deseo y vincula a la vejez únicamente con rol del abuelazgo. Mal representadas, estereotipadas, discriminadas, la presencia de las personas mayores en los medios de comunicación es baja o nula en relación con su peso en la sociedad y, en cuanto a los contenidos, no están ajustados a la realidad.

Comunicación, compromiso y responsabilidad

Gabriel Katz afirmó que la temática de las personas mayores forma parte de su identidad y que, de alguna manera, él está trabajando para su propio futuro instalando perspectivas gerontológicas asociadas a lo que desearía que sea su propia vejez y agrega: siempre habitó en mí un viejo y lo afirmo con alegría no con melancolía, y -recuerda sonriendo- que participaba en una murga donde le decían “el abuelo”. Por eso

⁵⁹ Gabriel Katz es periodista, docente, cronista de televisión, productor y columnista de radio, redactor gráfico y asesor Área Comunicación PAMI.

mismo insiste en que hay formas de construir la cultura que son destructivas. Vale preguntarse ¿cómo es que quienes se dedican a la comunicación, que tiene que ver con construir una cultura, con construir una realidad, lo hacen desde lugares de exclusión, discriminación y de prejuicio? ¿Por qué no hacerlo desde lugares más luminosos?

La búsqueda de respuestas a estas preguntas se asocia con dos pasiones profundas de Katz: la comunicación y las personas mayores. Katz siempre estuvo vinculado a la comunicación y trabajó en aquello que fue su vocación desde muy chico. Recuerda que en sus juegos de infancia conducía programas de radio, y si bien era alguien más bien tímido, sentía una fuerte necesidad de comunicar, y de hacerse oír. En la escuela se dio cuenta de que le gustaba escribir y relatar historias, inclusive -aunque suene paradójico con lo de su timidez- disfrutaba al hablar en público. Hizo una secundaria con orientación en comunicación y en paralelo tenía un programa en una radio barrial y, con su hermana, publicaba un periódico vecinal. Luego entró en una escuela de periodismo y en la carrera de comunicación de la Universidad de Buenos Aires. Trabajó en varios canales de televisión, como América TV y en la televisión pública de Argentina, también hizo documentales y desarrolló contenidos.

Katz recuerda que fue cuando participó en la reconversión de la televisión analógica a la digital y allí, en 2010, que tuvo la posibilidad de hacer contenidos para personas mayores. Tal fue su interés que se especializó en Gerontología Comunitaria, formación que dictaba el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, y pudo convertirse en coordinador de contenidos de lo que fue "Acua Mayor" la señal de la televisión pública dedicada a los mayores. Esta línea laboral centrada en los mayores continuó con "Mañanas a lo grande" y sigue hasta ahora ya que Gabriel Katz es asesor del "Área de Comunicación" del PAMI desde donde continúa explorando nuevas formas de instalar una agenda comunicacional distinta para las personas mayores.

Volviendo a sus propias preguntas sobre el rol de los medios de comunicación reflexionó sobre lo que sucedió durante la pandemia. La pandemia desnudó diversas cuestiones. Una de ellas tiene que ver con la responsabilidad. Siempre existe una responsabilidad profesional en aquellos que comunican, pero en una situación crítica donde está en juego la vida colectiva, es donde lo mediático y comunicacional tiene que colocarse a la altura de las circunstancias. Por el contrario, lo que sucedió en Argentina es que se profundizó la irresponsabilidad y se mostraron -de una manera brutal- los prejuicios que existen en contra de las personas mayores.

Cuando se comunica irresponsablemente, dice Katz, del otro lado no hay "consumidores", hay ciudadanas y ciudadanos que tienen que "deconstruir" esa irresponsabilidad. Katz continuó con ejemplos de comunicación durante la pandemia: recordó las imágenes y los zócalos en la televisión, las filmaciones de las evacuaciones de las residencias de larga estadía por contagios, que -sin necesidad y sin pedir autorización a los residentes- tomaban primeros planos de "abuelas y abuelos". Fue algo reprochable. Sin ningún respeto por la privacidad de esas personas, con una enorme soberbia de parte del periodismo donde existe la idea de que se puede meter en cualquier lado, y sin buscar la noticia, solamente buscando el impacto, el amarillismo sensacionalista, sin darle voz a las personas mayores. Cuando se las homogeneiza, se las fragiliza sin tomar en cuenta la gran diversidad se cae en una gran injusticia e irresponsabilidad.

Construcción de la realidad y perspectiva gerontológica

En este punto, Katz hizo un paréntesis para señalar que, en general, se entiende que existe el género periodístico del documental que capta la realidad tal cual es y el género de ficción. Sin embargo, desde su perspectiva, lo que ocurre es que los dos géneros realizan una construcción ficcional de la realidad, porque aun los que graban la realidad en un documental la construyen por el modo en que colocan la cámara, por la manera en cómo editan el material. La edición del material periodístico es la gran constructora de realidad. Todos los días, remarcó Katz, los periodistas, las radios, la televisión y las redes sociales construimos ficciones, decimos y nos dicen: queremos hablar de esto o aquello y queremos hablar de esta manera. Construimos nuestras propias agendas, lo que en comunicación se llama la “agenda setting”, que muestra a los medios como vínculos entre los acontecimientos del mundo y las imágenes de dichos acontecimientos que quedan instaladas en nuestra mente.

En síntesis, dijo Katz, la cobertura de las personas mayores que se hizo desde los medios durante la pandemia fue tremadamente negativa y poco respetuosa. Pero, en paralelo, hubo una gran resistencia del movimiento gerontológico nacional argentino, de instituciones y personas que trabajan por una vejez empoderada y activa, que se hicieron notar y fueron hacia adelante con la defensa de las personas mayores. Más allá de estar a la defensiva y estar en la reacción, cuando este movimiento -que es pionero en América Latina- se siente agredido sin importar diferencias y particularidades cierra filas y muestra su fortaleza para representar personas mayores y vejedes potentes. Por eso, señaló Katz, el próximo desafío es construir nuevas ficciones sobre las vejedes. Cuando uno se despoja de la pretensión de objetividad y se anima a la subjetividad lo que no puede dejar de lado es la responsabilidad.

Vejedes y ética. Llamado a la militancia integral

Para Katz la gerontología tiene que ser la ética que acompaña estas realidades y se siente parte de un movimiento gerontológico, que es ideológico, es ético, y es político porque se ubica en la promoción de las personas mayores que es una población discriminada y se suma al movimiento más amplio de defensa de los derechos y de la inclusión de las mujeres, de los migrantes, de las minorías, las infancias y del ambiente. Es en este sentido que, para Katz, la construcción de la agenda de la comunicación gerontológica es profundamente política. Por lo tanto, considera imprescindible dotar a las personas mayores de voz, de poder y de herramientas discursivas. Es partidario de crear contenidos innovadores sobre las vejedes y produce ficciones luminosas, empoderadas, historias divertidas sobre las personas mayores.

Es cierto que hay toda una exaltación de la juventud, pero, está estudiado que en la juventud las personas lo pasan bastante mal. Conviene dejar de romantizar tanto a la juventud y comenzar a pensar que la vejez puede ser una muy buena etapa de la vida. Mostrar lo que ahora está sucediendo, ver que los mayores se reciben de profesionales en una carrera que no concluyeron de jóvenes, que se trabaja con la sexualidad, con las parejas, con personas de mucha edad que se enamoran, se casan.

En este sentido, hubo una gran polémica cuando la OMS ubicó a la vejez como enfermedad y, es cierto que el desarrollo geriátrico y gerontológico del mundo muestra personas vitales, algo distinto a la imagen de la madurez asociada con enfermedades.

Por eso, las expectativas respecto de las vejeces están asociadas a seguir construyendo nuevas representaciones positivas y ficciones vinculadas al empoderamiento de las personas mayores en todas sus formas. En lo laboral, en lo erótico, en lo vital, en los aprendizajes, en las formas, en los vínculos intergeneracionales, en las nuevas posibilidades en las que una persona mayor se puede desarrollar en una sociedad para todas las edades. Para que no haya ninguna edad privilegiada y sí exista una fuerte solidaridad intergeneracional. Para Gabriel Katz, no podemos imaginar un futuro positivo para las personas mayores sin tomar en cuenta el vínculo intergeneracional. Hay que pensar en la construcción de encuentros transversales, en la mezcla de las generaciones que es donde se comparten cuestiones cotidianas, se produce una riqueza enorme e incluso florecen amistades.

Katz es una persona muy curiosa que hace de la curiosidad una forma de vida y se ubica como alguien “seteado para crear ficciones en los medios”. Al mismo tiempo entiende que para comunicar de manera apropiada la diversidad de las vejeces se requiere -entre otras cosas- tener tiempo. Tiempo para reflexionar sobre qué estamos diciendo, quién es esta persona mayor de la que estoy hablando en los medios y no hay tiempo. Se entiende que la gente del periodismo hace lo que puede, no lo que quiere. Pero, aun así, lo básico es comprender que se trabaja con personas y que, en el mejor de los casos, todos llegarán a ser viejas y viejos y, por lo tanto, se está hablando del propio futuro, del futuro de cada uno. ¿Cómo se habla del futuro de la vejez? ¿De forma agradable o apocalíptica?

Pero, hay mucho más. Pensándolo, insistió Katz, lo que sucede es que desde los medios existe una homogeneización de la vejez, se invisibiliza la enorme diversidad que existe, por eso se requiere instalar el concepto de “vejeces”. Frente a la amenaza de la uniformidad en la vejez, se opone el paradigma del reconocimiento de la diversidad de las personas mayores y es en esto sobre lo que hay que trabajar. Si el periodismo tuviera la voluntad de mostrar la diversidad que hay en la temática, se verían atravesados, transformados por esa realidad y perderían el rechazo que les provoca la vejez.

En palabras de Katz, y aunque se pueda pensar que está todo mal en las formas en que se encara la temática en los medios de comunicación, “habita siempre la posibilidad de la esperanza” y al imaginar una vejez positiva, sin duda, estamos trabajando en la construcción de un futuro mejor.

Habita en los humanos el deseo de mejorar y el deseo es el motor de la vida, así como se dice que el conflicto es el motor de la historia. Si no hay conflicto, no hay historia y si no hay deseo no hay vida, puntualizó. En relación con el tema del deseo, Katz, señaló que hace tiempo que trabaja con las cuestiones de expectativas, intereses y del deseo en las personas mayores y agregó que en nuestros países latinoamericanos, y en otros países del mundo, se llevan a cabo talleres sobre sexo y erotismo para personas mayores. Porque pareciera que las viejas y los viejos no tuvieran derecho al deseo, al erotismo, sin embargo, estos programas, mostraron que el deseo nunca muere. En concreto, Katz puso el ejemplo del “Club del Deseo” que fue un programa de TV que logró representar algo que venía sucediendo en la vida de las personas reales y que no tenía visibilidad.

Completando la idea, también es positivo hablar del derecho a la belleza que tienen las personas mayores. En nuestra sociedad hay un monopolio de la belleza focalizado en la juventud. Es importante modificar la idea de que en la vejez no hay belleza, hay belleza en todas las edades. Pero el arte, los medios de

comunicación y la cultura deben animarse a correr los límites cronológicos de la belleza que les han impuesto y disputarle al canon el monopolio de la belleza centrado exclusivamente en la juventud.

Cuando se habla de la revolución de las canas no es evidente qué se está proponiendo porque Katz, que es un estudioso del anarquismo, enfatizó: no hay lucha en la historia de la humanidad que haya sido pacífica y con buenos modales. Existe entonces, cada vez más fuerte, la necesidad de una acción radical y contundente de inclusión de los mayores en la vida de la comunidad, y este cambio debe ser impulsado por las propias personas mayores.

La propuesta de Katz es formar políticamente a las personas mayores para que puedan trabajar por sus derechos, al estilo del feminismo. Es una disputa que tiene que salir de lo discursivo, está bien inventar nuevos conceptos y resignificar otros como los de vieja y viejo, pero hay que incidir en los espacios de decisión y opinión. Estamos pensando, dijo Katz, en un movimiento colectivo donde sumar a las nuevas generaciones, y esta es una movida fundamental. Las propias personas mayores como promotoras de innovación, de nuevos modelos, y las que están en las vísperas de ser mayores que comiencen a planificar su deseo de cómo querían que fuera la propia vejez. Ahí es donde está el movimiento, comenzar a las puertas de la vejez. Como la vejez es una construcción social, podemos construir otra cosa, ¿por qué no inventamos otra vejez?

