PSYKHE
2001, Vol.10, Nº 1, 49-57

Copyright 2000 by Psykhe
ISSN 0717-0297

Cultura Organizacional de los Centros de Jubilados y Pensionados de la Ciudad de Mar del Plata

Organizational Culture of Mar del Plata's Retirement Centers

Juan M. Molinari
Universidad Nacional de Mar del Plata

El propósito de este trabajo es describir las pautas de cultura organizacional de los Centros de Jubilados y Pensionados (CJYP) de la ciudad de Mar del Plata. Sackmann (1991) plantea que, en la literatura organizacional, prevalece el foco sobre los componentes cognitivos de la cultura –esto es, los supuestos básicos y creencias. Para Edgar Schein (1985), por ejemplo, la cultura de las organizaciones consta de tres componentes: creencias y supuestos básicos, valores, y manifestaciones visibles de la cultura (rituales, normas y símbolos). En este trabajo se asume a la Cultura Organizacional como el marco simbólico que otorga sentido tanto al nivel cognitivo (creencias, supuestos básicos) como al valorativo y a los observables. El diseño de esta investigación se fundamentó en el método etnográfico. Se trabajó con una muestra intencional de trece CJYP, con técnicas de entrevista en profundidad y observación con participación. Los resultados señalan pautas de cultura organizacional orientadas al compromiso político partidario.

The purpose of this study is to describe the organizational culture patterns of Retirement Centers (REC) of Mar del Plata city. As Sackmann (1991) points out, in the organizational literature there prevails a focus on the cognitive domain. Edgar Schein (1985), for example, argues that organizational culture is composed of beliefs and basic assumptions, values, and visible manifestations. The research design was based on an ethnographic method. In this research we assume organizational culture is the symbolic frame in which assumptions, values and artifacts make sense. A sample of ten REC was purposefully selected, and the techniques used were in-depth interviews and participant observation. Interviews were maintained with directive members of the REC, and observations took place in daily activities of the centers. The results show patterns of politically oriented organizational culture.

Antecedentes

Mar del Plata es una ciudad costera que pertenece a la provincia de Buenos Aires, en la República Argentina. Según las estimaciones del año 1999, el 17,5% de su población tiene 60 años y más. Un fenómeno asociado a la gran proporción de adultos mayores en la ciudad ha sido el surgimiento de Centros de Jubilados y Pensionados (CJYP); en Mar del Plata existen aproximadamente ochenta de estas organizaciones del adulto mayor. Vale señalar que, aunque especialmente relevante en este contexto urbano, el surgimiento de organizaciones del adulto mayor es un fenómeno global que puede apreciarse en muchos países (Fericgla, 1992). La población añosa percibe en estas organizaciones no gubernamentales un lugar adecuado, tanto para diversificar los contactos sociales como para desarrollar actividades recreativas. Los CJYP son importantes actores sociales y políticos que gestionan y distribuyen recursos materiales, como alimentos, servicios de salud y subsidios en dinero. Estas organizaciones, cuya identidad se fundamenta en la representación de un segmento etáreo, poseen rasgos culturales distintivos. Los CJYP forman un subconjunto de características peculiares, pues, dentro del conjunto de las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Mar del Plata.

Como afirma Sackmann (1991) en referencia al concepto de Cultura Organizacional, éste ha sido definido de diferentes maneras por los investigadores. Existen tantos conceptos de cultura como autores que lo utilizan; las definiciones incluyen o enfatizan distintos componentes de la cultura de las organizaciones, tales como los artefactos culturales, los valores, los supuestos básicos, o la naturaleza holística del constructo. Con todo, Sackmann plantea que, en la literatura organizacional, prevalece el foco sobre los componentes cognitivos de la cultura –esto es, los supuestos básicos y creencias. Schein (1985), con su distinción entre supuestos básicos, valores y artefactos culturales, es un representante de esta tendencia, en la medida en que su-

Juan M. Molinari, Facultad de Psicología.
La correspondencia relativa a este artículo debe ser dirigida a Juan Martín Molinari, Facultad de Psicología (UNMDP), Funes 3350, 7600 Mar del Plata, Argentina. E-mail: molinari@mdp.edu.ar

pedita los valores y los artefactos al nivel cognitivo. Para Schein, la cultura de las organizaciones es el conjunto de las presunciones básicas construídas por un grupo humano, a lo largo de su proceso de adaptación al entorno y de cohesión interna. Estas presunciones han ejercido una influencia suficiente como para ser consideradas válidas y susceptibles de ser enseñadas a los nuevos miembros del grupo, como el modo adecuado de conducirse en situaciones diarias. Las creencias que los miembros de la organización generan en el curso de la resolución de los conflictos están referidas a la organización misma y a los componentes de su entorno. Una vez que una de estas creencias es adoptada por un grupo, es difícil que otras versiones de la realidad sean aceptadas. Debido al carácter inerte de estas creencias y supuestos básicos, las acciones que se opongan a la manera de hacer las cosas asumida como correcta serán descartadas por no seguir el "modelo". En la misma línea, Hofstede (1980) postula la existencia de "programas mentales", que –al igual que los supuestos básicos de Schein– orientan las conductas y las actitudes. Otros autores del campo de la Psicología Social de las Organizaciones comparten este concepto de "cultura organizacional", como un conjunto de presunciones y creencias orientadoras de decisiones que comparten los miembros de una organización (Peiró, 1996; Rodríguez Mansilla, 1995). Por su parte, Abravanel (1992) y Allaire y Firsirotu (1992) asumen a la cultura de una manera holista. Para el primero, el término "cultura" –aplicado al contexto organizacional– es una metáfora que designa el estado de espíritu colectivo, en estrecha relación con lo que puede denominarse el "estilo" propio de una organización. Para Allaire y Firsirotu, la cultura reúne los aspectos expresivos y afectivos de una organización en un sistema colectivo de significados: los mitos, la ideología, los valores, y los artefactos culturales (e.g., ritos, relatos míticos, ceremonias, costumbres, emblemas). También es posible sumar al conjunto de perspectivas las definiciones que asimilan cultura y clima organizacional (Katz & Kahn, 1990); en este respecto, Denison (1996) señala que no existen tanto diferencias entre conceptos como distintas posturas metodológicas para abordar los referentes empíricos de los mismos. En resumen, y para utilizar la imagen propuesta por Locatelli (1996), las distintas perspectivas acerca de la cultura organizacional evocan la situación de los ciegos que intentan definir al elefante: cada uno de ellos resalta un aspecto en detrimento de otros.

En este trabajo se asume a la cultura organizacional como el marco en el que pueden describirse y comprenderse los significados de las creencias, valores y artefactos propios de una organización. Como plantea Geertz (1987), si se asume que la conducta humana es simbólica, queda excluida la cuestión de saber si la cultura es conducta observable regida por leyes o sistema de cogniciones y valores que se estructuran en la mente de las personas. Desde este punto de vista, la Cultura Organizacional no es una entidad sustancial compuesta por creencias y valores, y a la que puedan atribuirse de manera causal los observables (artefactos, etcétera), sino el contexto en el que todos ellos son posibles de ser descriptos y comprendidos. La cultura, entonces, es vista en este trabajo de una manera holista, como el marco simbólico que otorga significado a los acontecimientos organizacionales.

Método

Hemos realizado este estudio de acuerdo a los parámetros de trabajo del método etnográfico o de "descripción densa" (Geertz, 1987). El propósito del método etnográfico es la realización de descripciones de las pautas de una cultura. Estas descripciones son interpretativas, ya que procuran precisar el sentido de los datos recogidos mediante su inclusión en el sistema de significados de la cultura estudiada. Además, se realizan en una escala *micro*: no se pretenden interpretaciones relativas a niveles macrosociales, dado que los contextos observados son reducidos. Las organizaciones del estudio se han seleccionado de acuerdo al criterio de muestreo intencional. No se predeterminó una muestra de CJYP, aunque se consideró la clasificación construída por Golpe (1995), quien distingue las organizaciones de jubilados de acuerdo a su móvil de fundación. Según esta autora, los CJYP de Mar del Plata pueden clasificarse en cinco categorías: CJYP relacionados con el ex ámbito laboral de sus miembros, CJYP recreativos, CJYP auspiciados por partidos políticos, CJYP con fines barriales o fomentistas, y organizaciones de segundo orden (federaciones, círculos, confederaciones, mesas). Las tres primeras unidades de análisis fueron seleccionadas a partir de la clasificación precedente. Las posteriores unidades fueron incorporadas de acuerdo a la técnica de Snowball Sampling. También fue aplicado el criterio de focalización de la muestra, que conduce a seleccionar unidades de acuerdo a la información adicional que están en condiciones de proporcionar. La muestra quedó formada, entonces, por trece CJYP, cuatro de ellos relacionados con el ex ámbito laboral, dos de segundo orden, tres recreativos, tres de tipo barrial fomentista, y uno auspiciado por partido político. La mediana de la antigüedad de los CJYP seleccionados fue de 11.5 años, en tanto que la matrícula societal ascendió a un promedio de 709 socios por CJYP. Respecto de la ubicación geográfica de las organizaciones elegidas, la distribución fue la siguiente: tres CJYP céntricos, ocho CJYP barriales, y dos CJYP periféricos. Fueron utilizadas las técnicas de entrevista en profundidad y de observación con participación. Para las entrevistas se diseñó un guión etnográfico que contemplaba las siguientes dimensiones organizacionales: historia fundacional, objetivos, modalidad de participación, y encaje de la organización con

el entorno. Se entrevistaron a los presidentes de las trece organizaciones del estudio; la duración de las entrevistas osciló entre las cinco y las diecisiete horas, distribuidas en dos o varias sesiones. Las observaciones se llevaron a cabo en la sede de cada uno de los CJYP, en una sala del Centro Cultural Y (lugar en el que los integrantes de las organizaciones desarrollan actividades artísticas), y en la filial marplatense de la Organización Z (administradora de los servicios de salud de los jubilados y pensionados a nivel nacional), donde los directivos de los CJYP realizan gestiones. Respecto de los estándares éticos, todos los informantes fueron puestos al tanto de los objetivos de la investigación, y su anonimato fue garantizado y observado en todos los casos. Los datos fueron analizados conforme los criterios del método de comparación constante (Glasser & Strauss, 1968; Lincoln & Guba, 1991), que consiste –en primer lugar– en la comparación de eventos entre sí para lograr la emergencia de categorías analíticas, y –en segundo lugar– en la comparación de los eventos y los contenidos de las categorías emergentes.

Resultados y Discusión

Se definieron cuatro categorías de análisis para la cultura organizacional de los CJYP. En primer lugar, el fenómeno de la gran cantidad de CJYP en la ciudad de Mar del Plata y la interpretación que de él realizan los directivos, permite indagar en una dimensión de la cultura: aquella que hace referencia al valor de la unidad del movimiento de los jubilados. En segundo lugar, las vinculaciones de los centros con las organizaciones de su entorno. La creación de lazos interorganizacionales es un fenómeno ligado a las creencias que sostienen los directivos de los CJYP, respecto de sus objetivos y de las potencialidades del ambiente. La significación política de la existencia de estos lazos es asimismo relevante desde el punto de vista de la cultura. La participación también configura una dimensión relevante en el ámbito de los CJYP. Cómo se participa en un centro, en qué y por qué son asimismo interrogantes que apuntan hacia las presunciones básicas que sobre la participación sostienen los directivos. Por otro lado, en las estrategias que las comisiones directivas delinean con el propósito de agenciarse recursos pueden observarse las creencias acerca de la situación actual de los centros. La dimensión de los recursos está en estrecha relación con algunos rituales de los centros: las comidas, las tertulias, o los viajes a lugares de esparcimiento.

El Surgimiento de los CJYP en Mar del Plata

Todos los directivos entrevistados han coincidido en la siguiente apreciación: en Mar del Plata hay muchos CJYP. Podemos definir dos modalidades de fundación de CJYP. La primera de ellas implica la existencia de un grupo informal de jubilados, en el que los lazos afectivos o de pertenencia al ex ámbito laboral o político partidario son predominantes. Este grupo se encuentra motivado para alcanzar la formalidad legal de una agrupación de adultos mayores; conoce los beneficios a los que un CJYP puede acceder han observado CJYP en actividad, o quizás algún miembro de otro CJYP los ha asesorado. Posiblemente en su barrio no existe algún CJYP al que puedan asistir, o quizás existe y no le satisface su funcionamiento. También puede ocurrir que el núcleo que ejerce el liderazgo de ese grupo informal responda a una línea política partidaria de la ciudad, y su objetivo es crear una organización que afiance la presencia de esta corriente en el ambiente de los CJYP. Si no hay aval de alguna línea política, este grupo informal puede recibir el respaldo de algún sindicato. En estos casos, los vínculos entre los miembros del grupo informal son casi siempre los de pertenencia al ex ámbito laboral o político partidario. Pocos CJYP se han fundado ex nihilo: por lo general, siempre hay una organización nodriza (sindicato, partido político, más raramente una organización del sector privado) que respalda y suministra los recursos necesarios para iniciar las actividades del CJYP. Los objetivos declarados de estos grupos informales pueden dirigirse tanto a la producción de espacios de encuentro entre los adultos mayores (orientación recreativa), como a la actividad política encaminada a mejorar sus condiciones de vida (orientación activista). Un grupo informal de jubilados, por ejemplo, se reúne todos los lunes y jueves en un local cedido por el Sindicato D, al cual ellos han pertenecido en virtud de su anterior actividad laboral. Este grupo tiene la intención de crear su CJYP; según palabras de uno de sus integrantes, "estamos en tratativas con el Sindicato". Otro grupo informal se reúne en un local cedido por el Sindicato A. La comisión directiva de este sindicato les ha encargado una tarea: colaborar en la labor administrativa relacionada con los reclamos de jubilaciones y pensiones mal liquidadas. Un grupo informal de jubilados obtuvo el aval de K, diputada nacional, quien les cedió una unidad básica[1] para iniciar las actividades. Este CJYP operó hasta las elecciones internas del partido al cual adscribe K, momento en el que el local volvió a ser utilizado para su objetivo anterior. Las personas que integran estos grupos informales provienen, en general, de

[1] Una unidad básica es una filial o dependencia de un partido político.

una tradición de militancia sindical o político partidaria. En este sentido, la fundación de un CJYP les permite otorgar una continuidad a esas actividades, al tiempo que confiere al CJYP una mística particular. La segunda modalidad de fundación de CJYP está relacionada con las escisiones de las comisiones directivas. Dentro de un CJYP, los miembros de la comisión directiva pueden responder a intereses contradictorios. Algunas veces, parte de la comisión se retira –seguida de una cierta cantidad de socios, que concuerdan con su postura– y funda un nuevo CJYP. Este núcleo desgajado de la unidad original no encuentra tantas dificultades como el grupo informal que desea transformarse en CJYP, ya que cuenta con una experiencia previa en la dinámica de las organizaciones del adulto mayor, y suele poseer conexiones en distintos niveles. El "robo" de socios configura un caso particular dentro de la modalidad escisional de fundación de nuevos CJYP. A lo largo de su pertenencia al CJYP, puede ocurrir que un asociado aprenda los detalles de su gestión, y se familiarice con el ambiente de las organizaciones del adulto mayor. Al mismo tiempo, afianza sus vínculos afectivos con los asociados que posteriormente "robará" para su emprendimiento personal: en determinado momento, este asociado instiga a sus amistades para fundar un nuevo CJYP. El presidente del CJYP 9 reflexiona acerca de estos hechos y emplea las expresiones "trabajar para sí mismo" y "trabajar para los demás." El robo de socios –que implica una idea de CJYP como proyecto individual orientado al provecho personal– está asociado a "trabajar para sí mismo". Por otro lado, los CJYP que "trabajan para los demás" centran su tarea en el asociado, con un interés colectivista. Para este directivo, la proliferación de CJYP en Mar del Plata se explica por la tendencia a "trabajar para sí mismos" de muchos miembros de las organizaciones del adulto mayor. Los directivos perciben un riesgo en el aumento de la cantidad –o división– de los CJYP: la pérdida de la unidad. Todos los directivos entrevistados valoran positivamente la unidad de lo que denominan "el movimiento de los jubilados", en tanto condición necesaria para lograr poder. Para ellos, la convergencia de los esfuerzos de todos los CJYP puede otorgar a los adultos mayores marplatenses una instancia legítima de representación. La fundación de nuevos CJYP –por definición, de dimensiones pequeñas– va en contra de la consecución de la unidad del movimiento de los jubilados: un CJYP con pocos integrantes no es representativo, y no es considerado por quienes deciden políticas cuya población objetivo son los adultos mayores. La pérdida de unidad se hace más evidente a los directivos en el terreno de las organizaciones de segundo orden: en Mar del Plata existen dos federaciones que agrupan distintos CJYP, y dividen en dos el espectro de tendencias políticas. La Federación 1 está reconocida por la Organización Z, institución en la cual algunos de sus miembros son auditores y asesores. La Federación 2, por el contrario, no está reconocida legalmente, ya que ha experimentado dificultades para obtener su personería jurídica. Los directivos de la Federación 1 piensan que la Federación 2 no es, en rigor, ninguna federación, por ausencia de status legal y por circunscribir su área de influencia a la ciudad – es decir, por no federar a CJYP pertenecientes a la provincia de Buenos Aires. Por su parte, los directivos de la Federación 2 critican la inserción oficial de la Federación 1, y afirman que "hace política".

Los CJYP y las Organizaciones de su Entorno: la Política Institucional

Cada vez que los directivos de los CJYP describen los vínculos con otras organizaciones, utilizan la siguiente expresión: los CJYP no hacen política. ¿Qué significa "hacer política" en los CJYP? ¿Por qué existe un interés en dejar establecido que no se realiza política partidaria en las organizaciones del adulto mayor, y que –inclusive– hablar de política está expresamente prohibido por los estatutos? Los CJYP no conforman un grupo homogéneo de organizaciones. Las relaciones que mantienen con otras organizaciones de la comunidad señalan las distinciones que existen en el conjunto de los CJYP. Un CJYP puede insertarse en organismos oficiales – a nivel municipal, provincial o nacional –, puede integrar una organización de jubilados de segundo orden, o puede asociarse con una organización privada. El denominador común de los lazos que un CJYP mantiene con el entorno es la obtención de recursos. Los nichos en los que los CJYP se insertan son fuente de recursos humanos y materiales, tanto a través de los programas sociales que el gobierno implementa, como por medio de las instancias de representación que el mismo posibilita. Por otro lado, existe orientación política partidaria en aquellos organismos oficiales o no con los que los CJYP se vinculan para obtener beneficios. Ello es motivo de tensión entre lo que se enuncia y las acciones que se llevan a cabo, ya que el hecho de pertenecer –o estar representado– en una organización del

gobierno es, en cierto modo, adscribir a su tendencia política. Los CJYP valoran de manera positiva la autodeterminación y la no injerencia de otros actores en las propias decisiones. Si bien – en orden al fortalecimiento del CJYP – el contacto con el operador político resulta necesario, la situación se critica con frecuencia, debido a las consecuencias negativas sobre la independencia de la organización. Aunque de hecho se haga política partidaria en los CJYP, los directivos no lo admiten públicamente. "Hacer política" es gestionar un "centro para pocos"; es "trabajar para sí mismos". La contradicción entre estos supuestos básicos –la racionalidad del contacto político orientado a la obtención de recursos (por un lado), y la valoración positiva del apoliticismo (por el otro)– se muestra en el trabajo de campo a veces bajo ribetes cómicos. Así, el presidente del CJYP 12 pudo referirse ampliamente a la apoliticidad de su organización, mientras dos gigantogramas de Juan Perón y Eva Duarte observaban al investigador desde la pared. El CJYP 8, por ejemplo, está reconocido por la Organización Z, y en virtud de participar en el Programa Social H, recibe alimentos con frecuencia mensual. Luego, los distribuye entre los asociados de escasos recursos. Además, forma parte del Círculo X, una entidad no gubernamental de segundo orden que agrupa una cantidad significativa de CJYP marplatenses. El Círculo X es un emprendimiento liderado por Y, un político de la ciudad, actualmente concejal en el municipio por un partido político mayoritario. Gracias a este político, el Círculo X tiene sólidos contactos en niveles provinciales, por lo que los CJYP que participan del Círculo X acceden a los beneficios derivados de los programas sociales de la provincia –básicamente asistenciales y recreativos. A su vez, Y tiene una relación de parentesco directo con un alto funcionario de la Organización Z, quien, por su parte, tiene una relación de íntima amistad con un funcionario de primera línea de nivel nacional. Los CJYP que integran el Círculo X, entonces, tienen una vía para acceder a recursos, posibilitada por las redes de relaciones personales y políticas. Se supone que los CJYP no "hacen política", pero en muchos casos el "puntero"[2] se encuentra ligado a ellos en mayor o menor grado. PM, un jubilado del CJYP 2 que gestiona un programa radial para los adultos mayores, afirma que esta situación es natural e inevitable. Se refiere a ella con la denominación de "clientelismo". Con todo, algunos directivos hacen una distinción entre política partidaria y política en sentido lato. La política partidaria en los CJYP se prohíbe estatutariamente, y se opone a lo que los directivos piensan que debe ser la esencia de un CJYP: el bienestar del jubilado. El CJYP 3, por ejemplo, participa en múltiples niveles: está reconocido por la Organización Z –lugar en el que su presidente es auditor–, es miembro de la Federación 1, y la "International Federation of Aging" (una organización no gubernamental internacional de jubilados) analiza su inclusión. El presidente del CJYP 3 afirma que no hacen política partidaria; prefiere utilizar el término "política institucional". Hacer política institucional es, para este directivo, saber administrar las relaciones interorganizacionales para obtener de ellas el máximo beneficio. El CJYP 4, por su parte, participa en el nivel nacional mediante la Organización Z –del cual su presidente es auditor–, en el nivel provincial – en tanto miembro del Círculo X – y en el nivel municipal – por intermedio de un Consejo Municipal de la Tercera Edad. Este CJYP funciona en el local del Sindicato C, el cual le cede parte de las instalaciones. El Secretario General de este sindicato es Concejal en la misma línea política que Y, líder del Círculo X. Los políticos se acercan asiduamente a los CJYP; las reuniones, comidas o mitines que realizan refuerzan las uniones entre CJYP de la misma línea, al tiempo que se establecen nuevas conexiones entre ellos. La participación de algunos directivos en estos encuentros es, en ocasiones, instrumental y desapasionada: el objetivo es maximizar el aprovechamiento de las relaciones y obtener información válida acerca del movimiento de los demás CJYP.

La Participación en los CJYP

Los asociados participan de diversas formas en las actividades que se desarrollan en los CJYP. Un CJYP es un ámbito donde no solamente existen actividades recreativas; además de ellas, hay una determinada cantidad de trabajo que es menester realizar para mantener el funcionamiento de la organización. Este trabajo incluye tareas dentro del CJYP (reparaciones, preparación de comidas, organización de eventos) y fuera de él (gestiones en la Organización Z, asistencia a reuniones y, en general, relaciones con otras organizaciones). Todos los CJYP ofre-

[2] El puntero es un operador que en la estructura partidaria ocupa el lugar de mando medio: por un lado conecta con los referentes del partido y recibe sus instrucciones; por el otro, se vincula a las "bases", las motiva y dinamiza.

cen a los asociados un conjunto de actividades recreativas: danzas folklóricas, tango, gimnasia, juegos de cartas, tejo, bochas, talleres de representación teatral. Algunas de estas actividades funcionan como rituales de encuentro, y comenzaron a practicarse en espacios públicos. Luego, pasaron a realizarse en el ámbito privado del CJYP con algunas adaptaciones. Esto puede verse en el caso del juego de las bochas, que era practicado por los adultos mayores en las playas de la ciudad. El juego de bochas ha sido practicado tradicionalmente por varones; los directivos de los CJYP, para estimular la integración de géneros, han favorecido el juego del tejo, más aceptado por las mujeres. Periódicamente, además, los CJYP realizan comidas que reúnen a gran cantidad de asociados, y viajes a distintos puntos del país. En estas actividades participan la mayor parte de los miembros. Muchos de ellos sienten que lo más importante de un CJYP y lo que define su calidad es la existencia de estos entretenimientos. La participación en ellos les permite ocupar su tiempo y establecer nuevos vínculos, que prosiguen fuera del CJYP. Este sentido de la participación tiene una singular relevancia en la adultez mayor; muchas personas se acercan a los CJYP en una situación de soledad, y el establecimiento de una relación de pertenencia con la organización permite a estos adultos mayores modificar su estado, mediante la creación de nuevos lazos afectivos. El nombre de algunos CJYP es significativo en este respecto: Volver a Vivir, Los Amigos, Renacer, Caminemos Juntos, Amor y Alegría, Encuentro, Empezar a Vivir, son algunas de las denominaciones que evocan vitalidad y revalorización de la última etapa de la vida. La participación en las actividades recreativas, realizadas en un clima de calidez, proporciona a los asociados un sentido de pertenencia que los directivos creen esencial para las organizaciones del adulto mayor. Los miembros de las comisiones directivas jerarquizan la dimensión afectiva, en su definición de los valores de los CJYP. Para los directivos, las organizaciones del adulto mayor deben ser principalmente un ámbito de encuentro para las personas que están solas, un espacio de creación de nuevas relaciones. No comparten este punto de vista aquellos directivos que estiman que el objetivo principal de un CJYP debe ser ocupar lugares de representación, con el propósito de obtener beneficios sociales para el miembro. Estos directivos –que asumen una posición política activista– tildan peyorativamente de "pachangueros"[3] a los CJYP que priorizan el esparcimiento. Esta divergencia de supuestos básicos acerca de los propósitos de un CJYP marca una división en el campo de estas organizaciones. Respecto de los trabajos dentro del CJYP, es posible recoger diversas posiciones. Una directiva de la Federación 2 narra los esfuerzos que los integrantes de su CJYP debieron desplegar para poder ver terminada su cancha de tejo. Las mujeres cocinaban, en tanto que los hombres acondicionaban el terreno. Por otro lado, la presidenta del CJYP 7 explica cómo convoca –con resultado negativo– a los beneficiarios de un programa social de distribución de alimentos (el Programa Social H), para que participen en el armado de las raciones. Los intentos de esta directiva se dirigen a incluir a los beneficiarios del Programa en todo el proceso, desde la compra de los alimentos hasta su distribución. Muchas veces los pedidos de participación en los trabajos del CJYP por parte de los directivos no son efectivos. Los asociados se muestran motivados para participar en actividades recreativas – o simplemente asisten al CJYP para recibir su ración de alimentos – pero no para colaborar en las actividades propias del mantenimiento del CJYP. Las tareas de gestión son de dedicación exclusiva de la Comisión Directiva. En general, el asociado no está al tanto de la política interna o externa de su CJYP, ni muestra demasiado interés en ella. De este modo, se delinean dos niveles de participación en los CJYP: por un lado, existe un núcleo reducido de fuerte participación y compromiso político institucional (la Comisión Directiva y allegados); y por el otro, un conjunto más o menos grande de participación centrada en lo recreativo (resto de los asociados). El riesgo implicado en esta situación es el manejo discrecional de los recursos por falta de control de los asociados, circunstancia que ha sido experimentada por algunos CJYP. La presidenta del CJYP 4 refiere que un directivo de una gestión anterior sobrefacturaba precios, se apropiaba de recursos provenientes de programas sociales, mal administraba los subsidios y realizaba otros actos claramente delictivos. Este "trabajo para sí mismo" era posible solamente bajo condiciones de ausencia de contralor, tanto del resto de la comisión directiva como del conjunto de los socios. Si bien el caso no es frecuente, ilustra acerca de la influencia que las modalidades de participación tienen sobre el estilo de gestión de una organización de adultos mayores. En palabras de la misma directiva, la ausencia de participación transforma el CJYP en un

[3] "Pachanga" significa baile.

"centro para pocos": un CJYP en el que prima el interés individual por sobre el colectivo, y en el que los recursos no se distribuyen equitativamente. Por último, los criterios de admisión de nuevos socios en los CJYP son, en general, laxos. Únicamente en CJYP donde la pertenencia a un ex ámbito laboral o profesional está sobredeterminada por condiciones de clase, el ingreso es restringido: para pertenecer a un centro de jubilados de una profesión liberal, la condición es ser profesional –o cónyuge de profesional. Muchos CJYP fundados en base al mismo criterio de pertenencia no oponen restricciones a la admisión de miembros no provenientes del ex ámbito laboral; la apertura a la comunidad es valorada positivamente. El CJYP 5, que funciona en el local del Sindicato 2, no agrupa exclusivamente a ex trabajadores de ese sector laboral; ni siquiera constituyen la mayoría de los asociados. Por su parte, el CJYP 4 administró 3000 dosis de vacunas antigripales, en el invierno de 1999. Su matrícula es de 1534 socios, de modo que otras tantas personas que no son asociadas accedieron al beneficio. El presidente de este CJYP declara que su organización está "abierta a la comunidad". Otro ejemplo es el CJYP 5, que todos los sábados celebra el Té de la Amistad. A este acontecimiento están invitados todos aquellos que deseen concurrir, socios y no socios; dentro de las actividades pautadas de este CJYP, el Té de la Amistad es una instancia de apertura a todas las personas que no son asociadas, pero que quieren conocer la organización o distraer la tarde de los sábados.

Los Recursos

Los CJYP obtienen recursos materiales que provienen de los nichos en los cuales se insertan, a través de programas sociales o por medio de instancias de representación en organismos oficiales. Pero existen otras estrategias que las organizaciones del adulto mayor implementan en orden a su subsistencia. Todos los CJYP cobran una reducida cuota mensual. Si bien puede afirmarse que está al alcance de la mayoría de los asociados, aquellos que no están en condiciones de pagarla son admitidos de todas maneras. El importe es reducido, pero su percepción es vital para los CJYP: muchos de ellos alquilan su sede, y todos afrontan gastos fijos en concepto de servicios. Algunos CJYP que poseen sistemas administrativos formalizados han obtenido de las organizaciones previsionales oficiales la autorización para descontar la cuota societal directamente de la pensión o jubilación del asociado. Ello les permite contar todos los meses con una cantidad fija de dinero, lo que les posibilita realizar proyectos a mediano y largo plazo (refacciones, construcción de nueva sede, financiamiento de viajes). El CJYP 7 es uno de ellos. Este CJYP brinda a sus asociados un servicio de coseguro, que refuerza los beneficios de su obra social. Por otro lado, las comidas mensuales que los CJYP realizan periódicamente no están inspiradas exclusivamente en la camaradería. La presidenta del CJYP 8 comenta que llevan a cabo dos comidas mensuales, ya que les resulta imprescindible para responder al alquiler del local de la sede y a los gastos fijos. No son éstas las únicas fuentes de recursos de los CJYP. La presidenta del CJYP 6 explica cómo se procede habitualmente con las raciones de alimentos del Programa Social H: la instancia oficial les otorga una suma de dinero para la compra de alimentos, que el CJYP adquiere a un proveedor que les formula un descuento por compra mayorista. De este modo, el CJYP puede percibir mensualmente una suma que refuerza sus ingresos. Por ello, los CJYP se muestran interesados en participar de este Programa – y más aún: algunos CJYP consiguen que se les asigne la distribución de las raciones que le corresponden a otro CJYP. En este punto, es necesario plantear que existe una relación entre los estilos de gestión de los CJYP y ciertos índices de corrupción organizacional. Por último, existen organismos oficiales que subsidian en diversos grados las actividades de los CJYP. La obtención de estos subsidios está supeditada tanto a las dimensiones y el funcionamiento del CJYP que los solicita, como a las relaciones políticas que sus directivos mantengan con dichas organizaciones.

Existen básicamente dos modalidades de fundación de organizaciones del adulto mayor. Un grupo informal de adultos mayores puede fundar un CJYP con propósitos de recreación, o para brindar continuidad temporal a actividades políticas o gremiales. En ambos casos se ponen en juego supuestos básicos y creencias acerca de los objetivos de un CJYP: lugar de recreación y encuentro, o espacio de lucha política. En este sentido, es posible hablar de cultura recreativa y cultura política, y puede comprenderse la oposición entre centros recreativos y centros activistas: los primeros focalizan su actividad en el pasatiempo y la distracción, en tanto que los segundos trabajan en pos de la mejora de las condiciones materiales de vida de los adultos mayores. La modalidad de funda-

ción por escisión de comisiones directivas o por robo de socios evidencia la dinámica móvil y turbulenta de los CJYP marplatenses, que pone en tensión un valor principal en el ámbito de estas organizaciones: la unidad del "movimiento de los jubilados". Este "movimiento" –es decir, la imagen del conjunto de los adultos mayores que defienden su causa– precisa, para ser real y efectivo, de la unidad de los intereses en juego. Por ello, la proliferación de organizaciones del adulto mayor –en especial, cuando es causada por cismas al interior de los centros, posiblemente originados en intereses de tipo individual– es valorada de forma negativa, ya que cuestiona el valor de la unidad colectiva. De este modo, puede hablarse de una contradicción dentro de la cultura organizacional de los CJYP marplatenses, que –por un lado– postula el valor de la unidad, y –por el otro– consiente el conflicto de intereses al interior de las organizaciones, preludio de esa forma de mitosis organizacional que es la escisión de comisiones directivas.

Las vinculaciones que los CJYP mantienen con su entorno ponen de manifiesto otra contradicción dentro de la cultura, ya que, al tiempo que se sostiene que los centros no deben hacer política, se fomentan profusos lazos con las tendencias partidarias que se interesan en las organizaciones del adulto mayor. Las densas redes de parentesco y amistad que ligan a funcionarios oficiales del área del adulto mayor entre sí –y a éstos con los directivos de los centros– obedecen a este doble interés de los políticos por los centros y de los centros por los políticos. Por otro lado, el sentido de la norma de que los CJYP no deben hacer política se comprende si se tiene en cuenta la creencia de los directivos de que la política va asociada al interés individual, y no al colectivo. En consecuencia, "hacer política" es sinónimo de desunión y de "trabajo para sí mismo", y posee un valor negativo dentro de la cultura. Sin embargo, el contacto con el operador político es necesario, ya que a mayor cantidad y calidad de vinculaciones, mayor disponibilidad de recursos materiales bajo la forma de subsidios y programas sociales. ¿De qué manera se salva esta contradicción? Se postula a la "política institucional" como la manera de administrar las relaciones con el entorno, sin que éstas pongan en peligro la unidad y la autonomía. La "política institucional" configura, entonces, una suerte de formación de compromiso que contempla la gestión de las relaciones interorganizacionales con propósitos instrumentales, y no político partidarios. Como tal, puede hablarse de una cultura organizacional fracturada o contradictoria.

Se demarcan, por otro lado, dos niveles de participación al interior de las organizaciones del adulto mayor. En primer lugar, un núcleo con alto nivel de compromiso –la comisión directiva–, cuya ocupación es la gestión. En segundo lugar, el gran conjunto de los asociados, que asiste al centro con propósitos de esparcimiento o de obtener algún beneficio. Ambas motivaciones son coherentes con los distintos aspectos de la cultura organizacional de los CJYP: lugar de encuentro y recreación, lugar de activismo y lucha social. Por otro lado, las actividades de los centros no poseen solamente el sentido de la recreación, sino que funcionan dentro de la cultura como verdaderos ritos de encuentro: las comidas, viajes, y otras actividades colectivas tienen esta función. Por otro lado, también es posible pensar en culturas abiertas o culturas cerradas dentro del campo de los CJYP: las primeras orientan un modelo de organización en contacto con su entorno, en tanto que las segundas alientan una imagen de organización cerrada sobre sí misma. Ello puede verse tanto en el estilo de plantear nexos con el ambiente como en las pautas culturales de aceptación o rechazo de nuevos miembros.

Respecto de los recursos, existen dos fuentes de obtención: el ambiente, por medio de las organizaciones oficiales que distribuyen recursos materiales en la forma de subsidios o programas, o la organización misma, por medio de las actividades rentadas que el CJYP gestiona. En este sentido, los supuestos básicos culturales recaen sobre la tendencia a seguir respecto de las relaciones con el entorno. Por un lado, si bien es cierto que los vínculos interorganizacionales pueden redituar en el nivel de los recursos materiales, existe la posibilidad de que resten autonomía organizacional –y que, por tanto, entren en colisión con los valores que tienden hacia la autonomía. Pero por el otro, la lucha por la subsistencia hace, a veces, que se fomenten los nexos instrumentales. La obtención de recursos, pues, pone en juego valores de la cultura organizacional de los CJYP: culturas fuertes o autónomas defenderán su autodeterminación aún a costa de la escasez de recursos; culturas instrumentales sacrificarán autonomía organizacional en pos de la subsistencia.

Referencias

Abravanel, J. (1992). Cultura organizacional y autoridad simbólica. En J. Abravanel, Y. Allaire & M. Firsirotu (Eds.), *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos* (pp. 131-152). Colombia: Legis.

Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. En J. Abravanel, Y. Allaire & M. Firsirotu (Eds.), *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos* (pp. 26-57). Colombia: Legis.

Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review, 21,* 619-654.

Fericgla, J. (1992). *Envejecer. Una antropología de la ancianidad.* Barcelona: Anthropos.

Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas.* Barcelona: Gedisa.

Glasser, B. & Strauss, A. (1968). *The discovery of grounded theory.* London: Weidenfelds & Nicholson.

Golpe, L. (1995). *Las organizaciones de ancianos en el enclave geróntico marplatense.* Trabajo de investigación no publicado, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consecuences. International differences in work-related values.* London: Sage.

Katz, D. & Kahn, R. (1990). *Psicología social de las organizaciones.* México: Trillas.

Lincoln, Y. & Guba, E. (1991). *Naturalistic inquiry.* Newbury Park: Sage.

Locatelli, V. (1996). On elephants and blind researchers: Methods for accesing culture in organizations. *Leadership & Organization Development Journal, 17,* 12-22.

Peiró, J. (1996). Psicología social de las organizaciones. En J. Alvaro, A. Garrido & J. Torregrosa (Eds.), *Psicología social aplicada* (pp. 97-121). Madrid: Mac Graw Hill.

Rodríguez Mansilla, D. (1995). *Diagnóstico organizacional.* Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Sackmann, S. (1991). Uncovering culture in organizations. *Journal of Applied Behavioral Science, 27,* 295-317.

Schein, E. (1985). *Cultura empresarial y liderazgo.* Madrid: Plaza y Janés.