

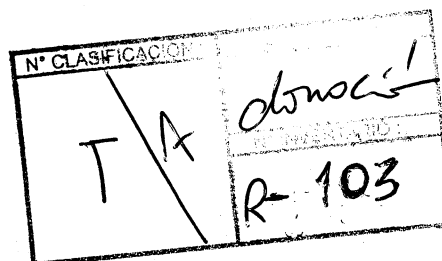
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

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

Trabajo final para alcanzar el grado de Magister en Psicología Social

Tesista: Juan Molinari

Director: Laura Irene Golpe



|   |     |
|---|-----|
| III.1.3. Ajuste paradigma-teoría y<br>paradigma-metodología.....                          | 47  |
| III.1.4. Fases del estudio.....   | 48  |
| III.1.5. ¿Por qué una etnografía?.....  | 50  |
| III.2. La muestra.....  | 51  |
| III.2.1. Definición del universo y<br>la unidad de análisis.....                          | 51  |
| III.2.2. Diseño de la muestra.....  | 52  |
| III.3. Las técnicas.....  | 53  |
| III.4. Estándares éticos.....   | 54  |
| III.5. Análisis de los datos.....   | 55  |
| INDICACIÓN GENERAL DE LA NOVEDAD DEL TRABAJO<br>REALIZADO Y SUS APORTES.....              | 57  |
| IV. EL SURGIMIENTO DE LOS CJYP EN MAR DEL PLATA.....                                      | 58  |
| IV.1. Todavía en carrera: el pasado sindical<br>de los directivos de los CJYP.....        | 59  |
| IV.2. La heterogestión: cooptación política<br>o sugerencia de terceros .....             | 65  |
| IV.3. Modalidad escisional y robo de socios.....  | 71  |
| IV.4. El grupo espontáneo.....  | 73  |
| V. ¿QUÉ ES UN JUBILADO? OBJETIVOS Y ACTIVIDADES<br>DE LOS CJYP.....                       | 77  |
| V.1. Los Centros pachangueros.....  | 78  |
| V.2. Los Centros reivindicativos.....   | 87  |
| VI. LA POLÍTICA INSTITUCIONAL EN LOS CENTROS DE<br>JUBILADOS.....                         | 97  |
| VI.1. En los Centros de Jubilados no se hace política.....                                | 97  |
| VI.2. Los lazos políticos: Federaciones y otras or-<br>ganizaciones de segundo orden..... | 109 |
| VI.3. Relaciones necesarias: los CJYP y la organiza-<br>ción XIL.....                     | 113 |

## ACERCA DEL ORDEN DE LOS CAPÍTULOS

El presente trabajo consta de una introducción, once capítulos, y una conclusión. Los primeros dos capítulos corresponden a lo que corrientemente se denomina el "marco teórico" de una investigación; sigue un capítulo consagrado al enfoque metodológico adoptado en el estudio, y luego ocho capítulos que son, de algún modo, los "resultados" y sus comentarios. Ahora bien: de acuerdo a la reglamentación vigente para la presentación de los trabajos de Tesis de esta Maestría, es imprescindible que en el índice consten ciertos ítems —v. gr., la *Formulación del problema*, o la *Caracterización del estudio*.

Poco inclinado a alterar la secuencia lógica de los temas tratados en los capítulos, pero desprovisto de toda motivación contraria a la letra de la norma, he decidido así: los once capítulos figuran numerados correlativamente, en tanto que los apartados requeridos en la normativa se intercalan en la tesis sin número de orden. Así aparecen, entonces, en el índice.

## RESUMEN

El presente trabajo describe las pautas de Cultura Organizacional de los Centros de Jubilados y Pensionados (CJYP) de la ciudad de Mar del Plata. Los CJYP se asumen como parte integrante del conjunto de las así denominadas Organizaciones no Gubernamentales (ONG) o Tercer Sector, y son definidos en este sentido. Por su parte, la Cultura Organizacional se define en tanto concepto oriundo de la Antropología Cultural y asimilado por la Psicología Social de las Organizaciones. Según algunos autores de la disciplina, la Cultura Organizacional se compone de los supuestos básicos, valores y artefactos culturales compartidos por los miembros de una organización. El presente estudio se implementó de acuerdo a las prescripciones del método etnográfico, que pretende generar descripciones densas sobre la cultura estudiada, desde una perspectiva *emic* y de un modo inductivo. Las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista en profundidad y la observación con participación; las primeras fueron administradas a directivos y miembros de las organizaciones estudiadas, en tanto que las últimas fueron llevadas a cabo en la sede de los Centros. El diseño de la muestra fue de tipo intencional, y el análisis de los datos fue realizado de acuerdo al método de comparación constante. Fueron generadas ocho categorías analíticas: historia fundacional de los CJYP, objetivos y actividades, política institucional de los CJYP, niveles de participación en los CJYP, liderazgo, obtención de recursos, pautas de exclusión/inclusión organizacional, y características físicas. Finalmente, se reflexiona acerca de los resultados y de las implicancias de la labor etnográfica para el investigador en organizaciones.

## INTRODUCCIÓN

Nos proponemos en esta tesis estudiar las pautas de cultura organizacional de las organizaciones de adultos mayores de la ciudad de Mar del Plata. Y aunque más adelante nos detengamos de modo exhaustivo en las definiciones académicas, nos parece oportuno adelantar una definición del concepto *Cultura Organizacional* -carente, por ahora, de rigor semántico, pero ilustrativa. La cultura de una organización es, básicamente, la manera en que se hacen las cosas dentro de esa organización. Un advenedizo que desconoce las reglas tácitas ingresa a una organización –no gubernamental, educativa, comercial, etcétera- y se comporta de una manera que no es la esperada; de inmediato se le hace saber su equivocación: “aquí las cosas se hacen de otra manera”. No es una cuestión de explicitación de las normas; el comportamiento de las personas dentro de una organización también es función de normas y valores muchas veces implícitos.

¿Cómo, pues, se hacen las cosas dentro de las organizaciones de los adultos mayores? ¿Cuáles son sus valores, normas y símbolos? Los Centros de Jubilados y Pensionados de la ciudad no han sido anteriormente objeto de estudios de este tipo. Se les supone, quizás, sitios en los que las personas que pertenecen a la denominada *tercera edad* distraen su día y diversifican en algo su red vincular. Esta única dimensión –algo prejuiciosa- no refleja con fidelidad la realidad de los Centros. Por otro lado, indagar “cómo se hacen las cosas” dentro de un Centro de Jubilados coloca al investigador frente a un desafío metodológico. En especial, cuando ese investigador proviene de la disciplina psicológica.

Analicemos sucintamente la cuestión. La idea de *cultura*, tal como es aplicada al campo de las organizaciones, es una importación proveniente de la disciplina antropológica. Los psicólogos sociales de las organizaciones que investigan la cultura de una organización operan, por tanto, con un concepto oriundo de la Antropología (más adelante tendremos oportunidad de mostrar la filiación antropológica del concepto de Cultura Organizacional). Ahora bien: esta situación –a nivel conceptual- no requiere más que realizar los ajustes teóricos necesarios para asimilar el concepto importado a la disciplina importadora (lo cual

configura un interesante problema epistemológico). Pero en el nivel metodológico se plantean otras cuestiones. ¿Cómo debe investigar el psicólogo que estudia la cultura de una organización? ¿Es lícito, en este nivel, la importación de metodologías? Despejaremos esta cuestión en la sección metodológica de esta tesis, pero –como hicimos supra- quisiéramos adelantarnos un poco: el psicólogo que desea saber cómo se hacen las cosas en una organización debiera estar ahí; observar, escuchar, participar en las actividades diarias, compartir momentos de trabajo y de esparcimiento con los miembros de la organización –y llevar un minucioso registro escrito de todo ello.

¿Implica esta posición que los estudios de cultura organizacional deban ser realizados exclusivamente bajo la perspectiva cualitativa? En absoluto; de hecho, la literatura científica al respecto señala la tendencia contraria. Pero en ese caso, pensamos, es preciso estudiar la cuestión de la adecuación de la metodología al paradigma –y este es otro tema que analizaremos en detalle más adelante. Por ahora, bástenos señalar que nuestro estudio se adecua a los parámetros metodológicos del método etnográfico.

Nuestro tema es relevante por diversas razones. Mar del Plata es una ciudad con un alto porcentaje de adultos mayores, la gran mayoría migrantes. Los Centros fundados por ellos componen una parte importante del conjunto de organizaciones no gubernamentales de la ciudad. Los nexos que los Centros han creado entre sí y –por intermedio de ciertas organizaciones de segundo orden- con instancias gubernamentales, han incidido favorablemente en la cantidad y la calidad de los recursos que viabilizan para una franja poblacional tradicionalmente relegada desde el punto de vista material. La existencia de los Centros también tiene significación dentro del espectro de las tendencias políticas de la ciudad –y ello, aunque muchos Centros se definan a sí mismos como apolíticos. Además, los Centros son –y pueden serlo cada vez más en el futuro- instancias de representación válidas para el adulto mayor. La capacidad de los Centros para erigirse en interlocutores legítimos frente el poder instituido es vital, al momento de diseñar políticas eficientes para la tercera edad.

De modo que encaramos aquí un trabajo que nos permitirá conocer las creencias y los supuestos básicos de los directivos de los Centros, los valores que guían sus acciones y las manifestaciones visibles de todo ello: símbolos, mitos, relatos, ritos y artefactos culturales. La Psicología Social de las Organizaciones será nuestro contexto teórico. En la primera parte de esta tesis definiremos nuestro objeto de estudio, y formularemos nuestro problema de acuerdo a dos grandes áreas temáticas: qué son los Centros de Jubilados y Pensionados, y qué posición ocupan dentro del universo de las organizaciones no gubernamentales. También delimitaremos la noción de Cultura Organizacional, tal como actualmente se la utiliza en la disciplina.

Luego, plantearemos los objetivos de esta tesis, y nos referiremos in extenso a la metodología con la que se desarrolló el trabajo de campo, cómo construimos la muestra, recolectamos los datos y –posteriormente- los analizamos. Para fundamentar algunas apreciaciones, se cita información estadística; los datos demográficos que se incluyen a lo largo de la tesis corresponden a la *Encuesta Permanente de Hogares* (Indec, 1998).

Pasaremos, entonces, al desarrollo del estudio. Consideraremos ocho categorías analíticas; la primera de ellas apunta hacia la historia de los CJYP: ¿Cuáles han sido las modalidades de surgimiento de estas organizaciones en Mar del Plata? Luego, nos detendremos en los objetivos y actividades de los Centros de Jubilados, y veremos que existen dos estilos de asumir posiciones respecto de lo que los adultos mayores deben esperar de sus organizaciones. En tercer lugar, hablaremos del difícil tema de los contactos políticos de los CJYP –difícil porque refiere a una contradicción en el seno de la cultura de estas organizaciones. Los niveles de participación al interior de los CJYP también serán trabajados: el núcleo de asociados con alto nivel de compromiso y participación (la comisión directiva y allegados) y –por otro lado- el gran conjunto de asociados que se acercan a la organización sólo con fines recreativos. El tema del liderazgo será abordado mediante tres dimensiones: directividad, distancia y participación; se considerarán las influencias del estilo de liderazgo sobre la cultura. La cuestión de los recursos es relevante para comprender ciertos aspectos de la Cultura Organizacional de los

CJYP; cómo los consiguen y de quién, y cuáles son las diferencias entre Centros con recursos y Centros sin ellos. Las pautas de inclusión y exclusión son reflejo de las pautas culturales, que en este caso marcan una diferencia entre –por un lado- la organización y el exterior, y –por el otro- entre el directivo y el asociado. Luego, en un breve capítulo, haremos algunas descripciones de las características físicas de algunos Centros de Jubilados y Pensionados marplatenses. Finalmente, en las conclusiones intentaremos articular los hallazgos del terreno con algunos conceptos de las teorías de Cultura Organizacional trabajados en la primera parte.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La cuestión que motiva la presente investigación concierne a un conjunto de organizaciones de esta ciudad. Este estudio pretende describir la cultura organizacional de los Centros de Jubilados y Pensionados marplatenses. Trataremos, entonces, en primer lugar, de precisar qué tipo de organización es un CJYP. Nuestro marco de referencia, en este sentido, será el universo de las Organizaciones No Gubernamentales –ya que los CJYP pertenecen al mismo. En segundo lugar, definiremos qué se entenderá por Cultura Organizacional en este trabajo; tomaremos en cuenta aportes de la Antropología y de la Psicología Social de las Organizaciones.

## OBJETIVOS DEL ESTUDIO

### Objetivo General

- ⇒ Elaborar una descripción de las pautas de la cultura organizacional de los Centros y Asociaciones de Jubilados y Pensionados de la ciudad de Mar del Plata.

### Objetivos Particulares

- ⇒ Estudiar las presunciones básicas y valores compartidos que orientan tanto las acciones de los CJYP como la percepción que poseen de sí mismos y de su entorno.
- ⇒ Describir las formas (símbolos, relatos, mitos, "artefectos culturales") en que se manifiesta la cultura organizacional de los CJYP marplatenses.

# I. LOS CENTROS DE JUBILADOS Y PENSIONADOS (CJYP) DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG)

## I.1. Introducción

El universo de las organizaciones no es homogéneo; las hay de distintos tipos. Uno de las primeras tareas del científico que estudia un determinado campo es clasificar los objetos que pertenecen a él, de acuerdo a ciertos parámetros. Así, dentro de la Psicología Social de las Organizaciones –y disciplinas afines- se han construido diversas tipologías o clasificaciones de las organizaciones. La construcción de tipos o clases nos permite diferenciar a los individuos clasificados, de acuerdo a la presencia o ausencia de un determinado rasgo o conjunto de rasgos. De este modo, en la historia de la Psicología Social de las Organizaciones han sido establecidas clasificaciones de las organizaciones según sus objetivos, su tamaño, su antigüedad, y demás dimensiones relevantes. Como bien han puesto de manifiesto Katz y Kahn (1990), las organizaciones representan la interacción de muchos factores, y es muy grande el número de dimensiones que podrían usarse para describirlas.

En la escasa bibliografía que puede hallarse sobre organizaciones de la tercera edad, se comprueba que los CJYP se incluyen en el gran conjunto de las ONG –asi como también dentro del llamado *Tercer Sector*. A su vez, ni el universo de las ONG ni el Tercer Sector son homogéneos: es posible hallar dentro de él a organizaciones tan disímiles –en dimensión, estructura, objetivos, presupuesto anual, cantidad de miembros, etcétera- como *Cáritas* o *Integración Gay-Lésbica*. En este sentido, queremos definir los rasgos distintivos de los conjuntos de organizaciones que se han denominado ONG y Tercer Sector, y delimitar aquellas características por las que se adscribe a los CJYP a dichos tipos organizacionales. Además, estas categorías emergen de un suelo social configurado por vectores histórico-políticos típicamente latinoamericanos. La aparición de ONG en la región está ligada a condiciones histórico-sociales y políticas bien definidas, que dan sentido al surgimiento de estas organizaciones. Si queremos entender a las ONG y el Tercer Sector –y dentro de ellos,

*Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)*. Con todo, es posible hallar en los CJYP una idea acerca de las vías adecuadas para lograr el mejoramiento de las condiciones de vida de la tercera edad. Además, no podríamos con toda propiedad afirmar que implementan proyectos –tarea que compete a organizaciones integradas por idóneos en planificación y gestión- sino, más bien, que se constituyen en unidades efectoras de proyectos implementados en los niveles nacionales, provinciales o municipales. Finalmente, el financiamiento de los CJYP obedece a fuentes distintas que las internacionales o agencias de desarrollo. Por ello, respecto de los CJYP, no tendremos en cuenta la definición de ONG que se asimila a la de ONGD, ya que no responde a sus rasgos esenciales. En otros trabajos, Luna (1998a; 1998b) distingue entre *Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)* entendidas como el esfuerzo no lucrativo, no gubernamental, no confesional y no partidario de los ciudadanos por el bien común- y *Organizaciones de la Sociedad Civil de Promoción y Desarrollo* –que se han abocado a la ejecución de proyectos y programas sociales con población objetivo fuera de sus miembros. Esta distinción es similar a la que se ha llevado a cabo entre ONG y ONGD. Los CJYP pertenecen tanto a la clase de las ONG como a la de las OSC. La autora destaca que las OSC pueden clasificarse atendiendo a dos dimensiones: (a) los beneficiarios de sus acciones (propios miembros, o beneficiarios distintos de los miembros); y (b) el origen de sus recursos (recursos propios o de fuentes externas). ¿Dónde incluiríamos a los CJYP según estos criterios? Los beneficiarios de las acciones que los CJYP llevan a cabo son, en primer lugar, los asociados mismos. Con todo, es preciso apuntar que, en el marco de programas implementados por los niveles oficiales –v.gr., el que aquí denominamos *Programa BNS*- se benefician personas ajenas al CJYP –es decir, no asociados: personas que acuden al CJYP únicamente a recibir su beneficio (en este caso, un bolsón con alimentos). Por otro lado, un CJYP obtiene recursos tanto de manera autónoma (mediante la organización de fiestas, comidas y sorteos; percibiendo comisiones de los profesionales que imparten cursos de yoga, cerámica o gimnasia), como de forma externa (subsidios del Estado; subsidios de tipo clientelístico provenientes de organizaciones políticas). De modo que la clasificación de los CJYP de acuerdo a estos

critérios los coloca -por así decir- en una línea intermedia, tanto en lo que hace a los beneficiarios de las acciones como a la obtención de recursos.

En el trabajo antes citado, Bombarolo et al. (1992) señalan que en una definición del campo de las ONG es preciso aclarar, en primer término, desde qué lugar actúan estas organizaciones –es decir, especificar que son organizaciones que no pertenecen al gobierno-; en segundo lugar, para quiénes trabajan –normalmente, sectores populares o de escasos recursos-; y en tercer lugar, para qué realizan su trabajo –mejorar las condiciones existencia de la población objetivo, etcétera. Si tenemos en cuenta el espacio desde el que operan estos nucleamientos, los CJYP no pertenecen al gobierno. Este rasgo los incluye desde el inicio dentro del universo de lo que mentamos por organizaciones no gubernamentales<sup>1</sup>. No quiere esto decir, desde ya, que los CJYP no mantengan relaciones con instancias oficiales –que, por otro lado, son intensas y muy diversas- sino que su surgimiento no ha sido patrocinado por ninguna de estas instancias (por lo menos, no formalmente), y que su subsistencia y gestión no dependen en absoluto de ellas. Por otro lado, y aunque los organismos oficiales de gobierno muestren una cierta inclinación a lograr ascendente sobre estas organizaciones de la comunidad –en especial, en épocas electorales-, no por ello los CJYP dejan de ser no gubernamentales.

¿Para quiénes trabajan los CJYP? Los CJYP dirigen su tarea principalmente a los jubilados y pensionados que los integran. Como los CJYP están gestionados por los mismos jubilados y pensionados, podemos pensar en organizaciones que trabajan básicamente para sí; con todo, los CJYP llevan a cabo acciones cuyo objetivo trasciende la masa societal –como por ejemplo, la entrega de bolsones de alimentos del Programa BNS a adultos mayores no miembros. Con todo, estas acciones con población objetivo fuera de la matrícula societal dejan traslucir a veces una intencionalidad orientada al crecimiento del CJYP –es decir, se intenta asociar a los beneficiarios del Programa que no son socios, para beneficio del CJYP mismo. Unos pocos CJYP llevan a cabo tareas que benefician a población distinta de los miembros – y que pertenecen a otras franjas etáreas-, por ejemplo, la recolección y reparación de prendas usadas y su posterior donación a entidades de beneficencia. Finalmente, los CJYP trabajan “para” los jubilados, en el sentido de lograr mejoras en sus condiciones

de vida. Los objetivos de estas organizaciones son emergentes de pautas de cultura organizacional particulares, como tendremos oportunidad de ver más adelante.

Por su parte, Martínez Nogueira (1988) señala que las ONG son aquellas organizaciones cuyo papel es la promoción de grupos de base, de manera que éstos adquieran un mayor dominio de su situación, mayor autonomía en sus comportamientos, y mayor capacidad de gestión de sus iniciativas. En este marco, las ONG son pensadas como vehículos para la transferencia de conocimientos, tecnologías y recursos. Si bien esta definición referencia especialmente a aquellas ONG que implementan programas sociales para el desarrollo, con una estructura formalizada, y con una importante especialización de roles –profesionales, administrativos, etcétera- (y en este sentido es una definición que se aproxima a la de ONGD, criticada anteriormente), puede ser útil para realizar una aproximación a la realidad de los CJYP. En general, los CJYP son pequeños, autogestionados y escasamente formalizados, lo que no nos impide distinguir en ellos la existencia de una definida población objetivo –o grupo de base-, así como su papel movilizador de recursos, como mencionábamos anteriormente al asumirlos en calidad de efectores de programas.

¿Cuál es el significado de la inclusión de los CJYP en el llamado Tercer Sector? En un posterior y sugerente trabajo, Martínez Nogueira (1996) manifiesta que las definiciones del Tercer Sector se plantean, usualmente, por la negativa: quedan excluidas de su ámbito las organizaciones estatales, y aquellas que participan de la lógica del intercambio de bienes y servicios con la finalidad del lucro. La racionalidad de las organizaciones del Tercer Sector está vinculada a la dinamización de elementos valorativos propios de las identidades sociales y culturales, así como a la solidaridad y la cooperación –lo cual podemos corroborar en los CJYP, donde la pertenencia a una franja etérea hace referencia no sólo a una dimensión de tiempo cronológico, sino también a un conjunto de pautas culturales y sociales compartidas. Estas organizaciones se orientan hacia el apoyo de otras personas, hacia el Estado –en un frontal planteo de demandas- o hacia un “nosotros” encaminado a la colaboración, como es el caso de los CJYP, en los que el esfuerzo colectivo se realiza para los propios miembros. Expresa el autor que el Tercer Sector surge, en primer lugar, ante la incapacidad del Estado de llevar a buen término sus ideales de racionalidad y bienestar

colectivo; y en segundo lugar, como respuesta de una ciudadanía activa, participante y solidaria. En este sentido, la aparición de CJYP está en relación con estas particularidades, ya que, por un lado, constituyen un espacio para que los adultos mayores se beneficien con recursos a los que no podrían acceder en las condiciones sociales actuales; y por el otro, poseen la significación de espacios de solidaridad intrageneracional, donde se recrean las redes sociales que se fracturan en el proceso de envejecimiento. Por otro lado, estos nucleamientos se distinguen por estar fundados en normativas sui generis, básicamente distintas de las que imperan en las organizaciones del Estado o las del mercado. La pertenencia a los CJYP está regida por contratos esencialmente psicológicos, en tanto que las personas que los integran se involucran con las actividades de una manera expresiva. Si bien cada CJYP posee circuitos legales que reglamentan sus acciones –en tanto organización, y también respecto de la conducta de los miembros en particular- es preciso señalar que el sentido organizacional se apoya en pautas que trascienden lo meramente formal. Como señala Martínez Nogueira, la enunciación formal de los objetivos es ocasión para la reafirmación de la identidad organizacional, que a su vez refuerza la pertenencia. Por otro lado, y aunque los CJYP –en tanto parte integrante del conjunto de las organizaciones que conforman el Tercer Sector- participan en este sentido organizacional, no es menos cierto que mantienen con el Estado singulares relaciones. Puntualiza el autor que el Estado recurre de manera creciente a estas organizaciones en calidad de proveedores de servicios, financiándolas a través de diversas modalidades de contratación o subsidio; ello, en virtud de la cobertura que estos nucleamientos poseen naturalmente, debido a su cercanía con la comunidad. Esta operatividad tiene algunos riesgos, entre los cuales podemos enumerar: la cooptación, la manipulación, el clientelismo político, etcétera –riesgos en los que participan las organizaciones del Tercer Sector en general, y los CJYP en particular.

Otra característica que Martínez Nogueira señala respecto de los nucleamientos del Tercer Sector es su tendencia a agruparse –es decir, a generar organizaciones de segundo y de tercer orden. Esto es especialmente visible en el subconjunto de los CJYP. Una derivación de esta tendencia es la conducta de agruparse de modo global, a nivel internacional, por intermedio de la afiliación a una entidad del tercer orden (el caso

de la *International Federation of Ageing* –a la cual se encuentra afiliado un CJYP marplatense- o de *Grey Panthers*, una organización de adultos mayores con filiales en varios países).

Por su parte, Félix Bombarolo (1996) comienza, en su análisis del Tercer Sector, con una referencia a la confusión terminológica que puede hallarse en los textos que abordan esta temática: denominaciones tales como *Organizaciones no Gubernamentales*, *Organizaciones Comunitarias*, *Asociaciones Civiles* y demás etcéteras, se utilizan indiscriminadamente para referirse a un determinado tipo de organización. Propone las mentadas categorías conceptuales *Tercer Sector* y *OSC*, y aclara que se puede incluir dentro de estas clases a toda aquella organización de personas que persiga un fin de beneficio público (social, político no partidario o cultural), que no tenga fin de lucro, y que no pertenezca o dependa de la estructura estatal. La definición que aporta el autor incluye a los CJYP, de acuerdo a sus fines y de acuerdo a su autonomía respecto del Estado. Bombarolo desarrolla una tipología de OSC, que muestra la enorme diversidad de las organizaciones que le pertenecen –y que es asimismo un índice de la relevancia social del Tercer Sector. Esta tipología incluye diez tipos de OSC: (a) instituciones vinculadas con iglesias; (b) instituciones tradicionales de carácter asistencial; (c) instituciones vecinales o de base; (d) instituciones educativas o culturales; (e) instituciones de inmigrantes; (f) instituciones de representación profesional o gremial; (g) instituciones de estudios, asesorías o promoción; (h) instituciones de representación de asociaciones; (i) instituciones defensoras de derechos de grupos discriminados o perseguidos; (j) instituciones universitarias. ¿A cuál tipo pertenecen los CJYP? Si bien en el artículo que nos ocupa no se encuentra especificado, podríamos inclinarnos a subsumirlas en el tipo (c) (instituciones vecinales o de base): en efecto, muchos CJYP operan en estrecho contacto con las Sociedades de Fomento de cada barrio –a menudo, han surgido por mor de la influencia del fomentismo. Por otro lado, no es menos cierto que existen CJYP que establecen una suerte de continuidad temporal, entre la antigua profesión de sus miembros y su posterior inserción social como jubilados: son los CJYP que podríamos denominar “profesionales” (que nuclean a jubilados provenientes de distintas profesiones liberales) o “laborales” (que nuclean a miembros jubilados de diferentes oficios). Si tenemos en

cuenta esta circunstancia, nos hallamos ante organizaciones del tipo (f) (instituciones de representación gremial o profesional). Pero hay más: si consideramos que existen CJYP que operan dentro del ámbito de una colectividad definida por su orientación religiosa (por lo menos en Buenos Aires, el caso de los CJYP judíos, o los CJYP que han surgido en una parroquia cristiana), podemos entonces clasificar estos nucleamientos dentro del tipo (a) (instituciones vinculadas con iglesias).

Sin embargo, a pesar de la heterogeneidad propia de los CJYP y la consiguiente dificultad para incluirlos en algún tipo predeterminado de clasificación organizacional, es claro que todos ellos poseen rasgos comunes. Estos rasgos los agrupan en un subconjunto identificable dentro del Tercer Sector o las OSC: los CJYP son organizaciones integradas por jubilados y pensionados, generalmente de pequeñas dimensiones, que –si bien no dependen de las estructuras del Estado- operan en conexión más o menos estrecha con distintas organizaciones oficiales (como la organización a nivel nacional que aquí denominamos XIL, o los municipios), y cuyos objetivos se orientan a la optimización de las condiciones de vida de sus miembros.

Oddone (1998) analiza el tema de las organizaciones de ancianos del Tercer Sector, y construye una tipología de las mismas –centrada en la temática de la tercera edad. Esta comprende cinco tipos de OSC de adultos mayores: (a) las ONG cuya población objetivo es la tercera edad; (b) las asociaciones de gerontología y geriatría; (c) las organizaciones de derechos humanos; (d) las asociaciones y fundaciones de la comunidad; y (e) las redes de organizaciones. Oddone clasifica a los CJYP dentro del tipo (a), en el cual aparecen también las entidades de segundo y de tercer orden – federaciones y confederaciones.

En el mismo trabajo, la autora manifiesta que el inicio histórico de los CJYP en la Argentina se produce en la década del 50, momento en el que comienzan a surgir nucleamientos de adultos mayores orientados hacia la actividad recreativa, como por ejemplo, el *Club Edad de Plata*, fundado en 1957. Hacia 1970 –puntualiza Oddone- son incentivados por el Estado, en virtud de percibirse su potencial resocializador; la década del 80 es un momento de proliferación de estas organizaciones, debido a la implementación de programas sociales como el que en este trabajo denominamos BNS, que –instrumentados por el Estado vía el XIL- necesitan de la estructura de base de los

CJYP, tanto para incrementar su cobertura como para operacionalizar su diseminación. Actualmente -anota la autora- existen en la Argentina 3,782 CJYP.

Por su parte, Golpe y Fassio (1999) proponen la siguiente tipología de lo que denominan *Organizaciones de Personas de Edad (OPE)*: (a) recreativas (las que surgieron a partir de procesos de integración social de sus miembros); (b) políticas (surgidas dentro de estructuras político-partidarias); (c) religiosas (vinculadas a entidades religiosas como parroquias, iglesias protestantes, evangélicas, judías, etcétera); (d) laborales (relacionadas con el pasado laboral de sus miembros); (e) representantes de asociaciones (entidades de segundo y tercer orden); (f) relacionadas con programas sociales (es decir, originadas en programas implementados por PAMI u otra instancia oficial); (g) colectividades (aquellas vinculadas a la nacionalidad de sus miembros, y su situación de migrantes); (h) mutualistas (OPE que surgen dentro de asociaciones mutuales, o que poseen estructura formal de asociación mutua); y (i) grupos discriminados (aquellas que asumen la defensa de grupos sociales discriminados). Según esta clasificación, entonces, las OPE conforman una clase que engloba a los CJYP, pero que no se agota en ellos.

Las autoras acotan su trabajo a las ciudades de Buenos Aires y Mar del Plata; en Buenos Aires, el 98,1 % de las OPE son CJYP, en tanto que el 1,9 % restante está constituido por asociaciones civiles, federaciones y confederaciones. En Mar del Plata, el 73,9 % de las OPE son CJYP, y el porcentaje restante está integrado por asociaciones civiles y federaciones. Existen, en Buenos Aires -siempre según las autoras-, 838 CJYP; si asumimos tanto este guarismo como el proporcionado por Oddone (1998), tenemos que en Buenos Aires están radicados el 22 % de los CJY de todo el país. Golpe y Fassio contabilizan 88 CJYP en la ciudad de Mar del Plata, lo que constituye el 2,% de los CJYP de todo el país<sup>2</sup>. Podemos ver, entonces, la relevancia de este subconjunto del Tercer Sector, tanto en lo que hace a su peso numérico como a su diversidad tipológica.

Recientemente, L. Golpe (comunicación personal, Agosto 11, 2000) ha construido una clasificación de CJYP con fundamento en los aportes socioantropológicos de Pierre Bourdieu (1995). Mediante la utilización de las nociones de campo, trayectoria y habitus, esta autora ha establecido una clasificación que

comprende diez campos a los cuales adscriben los CJYP marplatenses: los campos político, sindical, vecinal, religioso, recreativo, artístico, pedagógico, educativo, tecnológico y médico. Esta tipificación implica pensar la creación de un CJYP dentro de un determinado campo como la resultante de la pugna por el control de una especie de capital –social, cultural, económico.

### 1.3. Los CJYP: relaciones con el Estado y estructura formal

El surgimiento de organizaciones del adulto mayor es un fenómeno de importancia, dentro de los países con población envejecida. En general, estos gobiernos buscan activamente la reducción del así llamado “gasto social”; las ONG constituidas en este proceso pasan a cumplir, en ocasiones, algunas de las obligaciones que el Estado deja vacantes. La situación es similar, tanto en el caso de la aparición de ONG en América Latina, como en el del surgimiento de los CJYP en el ámbito local. La constante histórica del nacimiento de las ONG en la región ha sido la caída del *welfare state*, conjuntamente con la construcción de un nuevo modelo de Estado, menos abocado a las condiciones de vida de sus súbditos. Dentro de este proceso, los CJYP desempeñan un rol importante, no solamente debido a los recursos “no materiales” que movilizan –por ejemplo, la reconstrucción de las redes socioafectivas fracturadas en el proceso de envejecimiento, mediante el sentimiento de pertenencia-, sino también respecto de los recursos materiales: servicios de salud básicos, alimentación, actividades recreativas, etcétera. Además, si bien es cierto que el Estado continúa aportando al respecto –bajo el concepto de programas sociales y subsidios, en el caso de los CJYP-, no es menos cierto que necesita de estos nuevos actores, para alcanzar a su población objetivo con eficacia.

En lo que respecta al envejecimiento poblacional, tanto la Capital Federal como la ciudad de Mar del Plata poseen poblaciones envejecidas: en Capital Federal, el porcentaje de personas de 60 y más años es de 21.6%, en tanto que en Mar del Plata es del 17.1%<sup>3</sup>. El factor demográfico, entonces, tiene una gran importancia para comprender la aparición de los nucleamientos de la tercera edad.

Por otro lado, es notorio que la concepción del Estado acerca de la asistencia al segmento poblacional de la tercera edad influye en el tipo de organización de adultos mayores que surge en un determinado contexto social. Habrá, según los vínculos que existan entre sociedad civil y Estado, organizaciones "menos gubernamentales que otras" –o, para utilizar el término de Bustelo Graffigna (1996), *organizaciones neo-gubernamentales*. En ellas, la presencia del Estado es patente; han sido patrocinadas por él, y sus recursos provienen del mismo. Consecuentemente, su independencia en lo que hace al rumbo de la organización es relativa. Esto puede observarse en el caso de los nucleamientos españoles de la tercera edad. Fericgla (1992) apunta que en Cataluña –lugar donde realiza su trabajo de campo- la mayoría absoluta de *casas* dependen de la *Caixa de Pensions*, entidad pública que financia los Centros –aunque luego puedan ser gestionados por los mismos socios. Luego, existen *casas* patrocinados por otras Cajas (las *Caixas* de Cataluña y de Barcelona); y finalmente, en una proporción menor, se encuentran los centros patrocinados por los mismos Municipios, por las parroquias y por entidades privadas. En este contexto, los Centros no son, propiamente hablando, organizaciones no gubernamentales. Únicamente aquellos Centros que emergen en el marco de las actividades de las parroquias responden a la caracterización organizacional que realizamos más arriba.

Los CJYP estudiados en este trabajo son de filiación no gubernamental. El hecho de que estos Centros luego gestionen conexiones con estructuras oficiales –cómo, y de qué índole, es un asunto que desarrollaremos más adelante- no obsta para que mantengan su carácter de organización del Tercer Sector. La estructura de los CJYP se encuentra, por así decir, predeterminada por las instancias oficiales que regulan la fundación de organizaciones de este tipo. Lo mismo ocurre con sus Estatutos: existe un modelo normativo común para los CJYP –y otras asociaciones de la comunidad-, el cual deben adoptar en orden a la obtención de su status legal (personería jurídica, entidad de bien público, reconocimiento por parte del XIL, etcétera).

La Asamblea es la máxima autoridad de un CJYP; está integrada por todos los miembros del Centro. Sus decisiones son tomadas por mayoría simple de los asistentes y son obligatorias para todos. Corresponde a la Asamblea la designación y reemplazo de la Comisión Directiva, la consideración de los hechos de de mayor importancia y la

evaluación de las actividades que el CJYP lleva a cabo. La Comisión Directiva está formada por Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, y cinco Vocales con sus suplentes. Designados por la Asamblea, duran un año en sus funciones y pueden ser reelectos. Normalmente, la Asamblea sesiona con frecuencia mensual, aunque este requisito varía de acuerdo al CJYP.

#### 1.4. Conclusiones

Hemos intentado definir las características del grupo de organizaciones que conforman el Tercer Sector, al tiempo que estudiamos las razones de la adscripción de los CJYP a este conjunto organizacional. Además, nos hemos detenido en las condiciones sociales e históricas de la emergencia de las ONG: la modificación del rol del Estado ha sido un factor de importancia en el surgimiento de estos nucleamientos que, gradualmente, han cobrado relevancia en el cumplimiento de tareas que anteriormente aquél desempeñaba.

Los CJYP son organizaciones cuyo fin es proporcionar a los asociados una serie de beneficios, y que trabajan fundamentalmente para sus miembros al margen de las estructuras estatales –aunque abiertas a los recursos que ellas viabilizan, tal como programas sociales y subsidios. En Capital Federal y Mar del Plata este subconjunto del Tercer Sector tiene un importante peso numérico; el perfil demográfico de estas dos ciudades muestra un proceso de envejecimiento poblacional, por lo que la emergencia de los CJYP marca una tendencia hacia la participación social por parte del segmento añoso de la población. Finalmente, tanto la estructura formal como las normativas estatutarias de los CJYP se encuentran enmarcadas en las leyes que regulan el funcionamiento de estas organizaciones. Con todo, ello no quiere decir que no puedan hallarse CJYP que –en algún punto- no muestren divergencias respecto de la manera en la que interpretan o instrumentan este marco legal.

## II. LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

### II.1. La Cultura de las Organizaciones como objeto de estudio de la Psicología Social de las Organizaciones

¿Cómo deviene el constructo *Cultura Organizacional* legítimo objeto de estudio en el horizonte disciplinar de la Psicología Social de las Organizaciones? A lo largo de la historia de esta disciplina las investigaciones se han desarrollado sobre temas muy disímiles; creemos adecuado, entonces, analizar este punto desde una perspectiva cronológica, y luego detenernos en las líneas temáticas contemporáneas en la disciplina.

Quiñones y Mateu (1987) realizan un relevamiento histórico de los objetos de estudio de la Psicología Social de las Organizaciones. Definen tres periodos, cada uno de ellos relacionado con un paradigma vigente en la disciplina. El primer período de la Psicología Organizacional –o Industrial, como también la llaman los autores- se encuentra bajo la influencia del *paradigma empírico analítico*. Los investigadores de esta época se dedican a medir las diferencias individuales, y a encontrar al hombre indicado para cada puesto de trabajo. Un referente de importancia es Frederick Taylor, quien postula los principios de la Dirección Científica. A partir de la Primera Guerra se extiende el uso de los tests psicotécnicos; rápidamente se asimila su uso en la industria. El esquema taylorista favorece también el análisis de tareas, con el objetivo de adaptar la tarea a la persona; surgen de este modo los estudios sobre fatiga, rendimiento, adaptación, etcétera. Hacia 1925 se inician las investigaciones en la Western Electric Company: los trabajos que Elton Mayo conduce en Hawthorne ponen el acento en la motivación y la satisfacción de los trabajadores. El ambiente físico no es ya lo más importante; cuenta también la actitud que la persona adopta hacia el ambiente físico, ante su puesto, y ante la persona u organización que ha dispuesto el sistema de trabajo.

El segundo período de la Psicología Organizacional se encuadra en el *paradigma comprensivo-comunicativo*. El centro de interés son ahora las relaciones de poder y autoridad al interior de las organizaciones, así como los procesos de influencia de los

grupos sobre la conducta individual. En esta línea tiene especial protagonismo el Tavistock Institute de Londres. De manera paralela, el conocimiento generado intenta ser llevado a la práctica en las organizaciones. En este contexto, destacan las técnicas extraídas de la dinámica de grupo, que se utilizan en las intervenciones. Un referente de importancia dentro de este período es, naturalmente, Kurt Lewin.

El tercer período, ya dentro de lo que los autores denominan el *paradigma emancipativo*, comprende un cuestionamiento del rol de Psicólogo Organizacional, respecto de su lugar de asistente o técnico al servicio de las burocracias. También es el momento de surgimiento de nuevas tendencias: el Desarrollo Organizacional, las líneas orientadas al rediseño del trabajo, o la calidad de vida laboral.

Haremos dos comentarios respecto del relevamiento histórico de los autores. En primer lugar, ellos analizan la historia de la disciplina desde una perspectiva epistemológica; por ello hablan de paradigmas. Es evidente que un paradigma condiciona, en cierto modo, la visión que se tiene de una porción de la realidad. Por ello, las imágenes que se construyen de las organizaciones en los tres paradigmas son diferentes, como también lo son las maneras de investigar y actuar en las organizaciones. En segundo lugar, podemos ver con claridad cómo, en el principio, se trata de una Psicología Social *en* las Organizaciones, para luego evolucionar hasta cobrar forma como una Psicología Social *de* las Organizaciones. El primer paradigma tiene que ver con la aplicación de constructos propios de una Psicología más básica – procesos atencionales, motivacionales, actitudinales, etcétera- a un determinado ámbito. Podemos ver lo mismo respecto del uso de la tecnología psicológica en las organizaciones, cuando el auge de los instrumentos de exploración para la selección del personal y determinación de las competencias. El segundo paradigma también abarca aplicaciones, pero orientadas hacia la comprensión de los fenómenos que ocurren en las organizaciones, y que son propiamente sociales. Esto tiene que ver con la utilización de las técnicas de la dinámica de los grupos, los Grupos T y demás tecnologías, que surgen como respuesta a esta necesidad de enfocar a las organizaciones como objetos psicosociales. Finalmente, el tercer paradigma marca la aparición de objetos de estudio molares, que comprenden procesos en los cuales está involucrada la organización como un todo: el desarrollo organizacional, el cambio

organizacional, etcétera. Esta manera de entender el objeto de estudio de la disciplina se relaciona con el concepto de *conducta organizacional*.

Para Peiró (1996), la conducta organizacional es el concepto central y objeto de estudio actual de la Psicología de las Organizaciones. Abarca tanto la comprensión de la conducta de las personas en la organización, como la conducta de la organización misma. Si bien la definición del constructo habla en primer lugar de conducta de personas, no se postula una aproximación desde modelos individuales. Respecto de las organizaciones, interesa saber cómo surgen, crecen, se desarrollan e influyen en otras organizaciones del entorno. El concepto de conducta organizacional tiene, entonces, múltiples niveles.

Por otro lado, es necesario diferenciar las implicancias que el término *conducta* adquiere, referido tanto a las personas como a las organizaciones. ¿Cuándo una conducta determinada, llevada a cabo por un miembro de una organización, deja de ser "individual" para pasar a ser "organizacional"? O, planteado en otros términos, ¿cuándo un acto es de una persona y cuándo es de una organización –aunque la organización sólo pueda actuar encarnada en subjetividades? El estudio de la conducta de las organizaciones comprende estos niveles de análisis, en apariencia contradictorios.

Peiró distingue cinco tendencias principales dentro del estudio de la conducta organizacional. La primera de ellas se refiere a la ampliación y el enriquecimiento de este concepto. Ello puede corroborarse en el abordaje cada vez más frecuente de las conductas laborales complejas; en la consideración de la conducta de una organización como un proceso molar, intencional, anticipatorio, racional y flexible; en el estudio de la interacción entre las personas y el entorno material y psicosocial conformado por la organización. La segunda de las tendencias en el estudio de la conducta organizacional es la consideración de sus dimensiones sociales. La conducta organizacional comprende una dimensión de lo colectivo como nivel de análisis. Sin embargo, esta dimensión no hace referencia a una análisis macro al estilo de la Sociología, ni tampoco al estudio de variables micro, como podría hacerse desde la perspectiva individual en Psicología. Peiró se refiere, en este sentido, a un mesoanálisis. La tercera tendencia dentro del estudio de la conducta de las organizaciones aborda la contextualización cultural y la consideración de la perspectiva histórica. El lugar en que una organización

surge, se desarrolla y opera es una variable de importancia para explicar su conducta. Las organizaciones no son inmunes a las condiciones sociales, culturales e históricas que conforman su entorno. Por lo tanto, para comprender el comportamiento de una organización será necesario estudiar su contexto sociocultural y su perspectiva histórica. La cuarta tendencia mencionada por Peiró es el énfasis en la multiplicidad de niveles y su interacción. El estudio de la conducta organizacional debe abarcar múltiples niveles, ya que la naturaleza jerárquica de los fenómenos del campo organizacional requiere un abordaje afin a su complejidad. La riqueza de esta perspectiva radica no solamente en el hecho de plantear los problemas en el nivel adecuado, sino también en observar las influencias que se producen entre niveles. Por último, la quinta tendencia en el estudio de la conducta organizacional comprende la articulación de la conducta individual y colectiva. El tema de la articulación de lo individual y lo colectivo en las organizaciones toca tanto a la filiación de este campo de estudio respecto de la Psicología Social, como a una posición epistemológica que procura asentar su definición del objeto en el cruce de los ámbitos individual y social. Tres son los conceptos que muestran esta articulación, y que son de fundamental importancia en los estudios del comportamiento de las organizaciones: los *roles organizacionales*, la *socialización organizacional* y la *cultura organizacional*.

De este modo podemos ver el carácter de la inclusión del concepto de cultura de las organizaciones dentro del campo de la Psicología Social de las Organizaciones. La historia de los ejes temáticos de la disciplina nos muestra una evolución de lo individual hacia lo colectivo –y, finalmente, la consideración de las interacciones complejas entre estos dos niveles. Allí se inserta la cultura de las organizaciones, como modalidad compleja de articulación de lo individual y lo social.

## 11.2. ¿Qué es la cultura de las organizaciones? Ideas preliminares.

La cultura de las organizaciones es uno de los espacios en donde se advierte con nitidez el vínculo entre las dimensiones colectiva e individual, que caracteriza a las organizaciones como campo de investigación de la Psicología Social. Ahora bien, puestos a la tarea de definir la cultura organizacional, el primer problema ante el que

nos encontramos es la filiación del término. En efecto, el concepto *cultura* tiene claras connotaciones antropológicas. ¿En qué sentido ha sido utilizado por psicólogos, en los estudios sobre organizaciones? Si bien más arriba dejamos sentada la pertinencia de la cultura organizacional como tema de trabajo, es necesario proceder con exactitud al momento de definirla.

La aplicación del término *cultura* en el ámbito del estudio de las organizaciones es relativamente nueva. Implica, en cierto modo, una particular mirada sobre la realidad organizacional que comprende tanto sus aspectos individuales como los colectivos. También lleva implícitos algunos supuestos novedosos, y una gran capacidad heurística. Es gracias a estas potencialidades que se comienza a pensar a las organizaciones desde esta perspectiva; se visualiza en ella la posibilidad de comprenderlas con solvencia, y de generar un marco conceptual original que permita abordar algunos de sus problemas.

Con todo, es necesario señalar que el término *cultura* no migra inocentemente al campo de los estudios organizacionales. Es, como ya dijimos, extraído del horizonte disciplinar de las ciencias humanas –en especial, de la antropología. Este préstamo se encuentra preñado, entonces, de múltiples significaciones, que se deducen de las distintas teorías antropológicas de la cultura. Además, debemos pensar en el hecho –inevitable, si consideramos la divulgación masiva de algunos vocablos de las disciplinas humanísticas- de la vulgarización de la terminología, que entraña una dilución del rigor conceptual. Esta vulgarización recae con frecuencia sobre términos que –como el *zahir* de Borges- han pasado de mano en mano a lo largo de la historia.

Uno de estos términos es, sin duda, el de cultura. Existe un saber popular de índole intuitiva –válido, sin duda- que versa sobre la cultura: todos sabemos qué es cuando se la nombra. Esto no significa, por cierto, equiparar este saber con el que se imparte en la academia, pero sí quiere decir que en la vida diaria nos desenvolvemos con un conocimiento implícito que nos permite entender la idea de cultura.

Por otro lado, siempre ha sido interesante analizar a fondo las expresiones que –a fuerza de ser cotidianas- pierden su significado originario y cobran uno nuevo. Este hecho, que forma parte de la dinámica de la lengua, es de gran utilidad para comprender los supuestos que se hallan en la base de los conceptos de uso diario.

En términos amplios –y que disgustarían, quizás, al antropólogo- cultura es la producción humana en sentido lato: todos aquellos objetos, materiales o inmateriales, que son producto de la actividad humana, configuran nuestro mundo y tejen una red de significados a nuestro alrededor. Esta primera definición de cultura nos es útil; es un buen comienzo, si accedemos a criticarla con fundamento. Tenemos, pues, una aproximación ontológica –y muy general- surgida de nuestra definición: cultura son las cosas –¿qué cosas? Aquellas que hacen los hombres.

Respecto de esta afirmación, prestemos atención al siguiente problema: si estamos de acuerdo en que la cultura es la producción humana en sentido extenso, y una derivación lógica de esta afirmación es la que postula que las organizaciones son objetos o creaciones culturales, ¿qué sentido tiene hablar de cultura organizacional, si el término *cultura* contiene analíticamente al de *organización*? ¿Se está asumiendo, mediante esta expresión, la especificidad de una forma cultural –o, en otras palabras, la existencia de subculturas, encarnadas a veces en organizaciones? Este punto toca directamente a las relaciones que existen entre la cultura y el sistema social, y aquellas que existen entre la cultura y las subculturas.

Por otra parte, si la cultura es la producción humana, también puede ser entendida como un modo de hacer. Un modo de hacer –es decir, un modo de crear la realidad cultural- que implica además un modo de comprender, en la medida en la que los seres humanos se relacionan mediante sus producciones culturales. En esta perspectiva, los objetos propios de la cultura –el conjunto de las cosas hechas por los hombres, y el conjunto de las acciones humanas- devienen objetos de mediación o transacción entre los hombres. Se configura, entonces, una aproximación dinámica para nuestra definición: cultura es una cosa, pero también una relación y un conjunto de acciones o prácticas.

Per hay más. Si la cultura es un modo de hacer, también puede ser vista como una herramienta. Y en este caso, la instrumentalización de la noción de cultura tiene mucho que ver con los estudios organizacionales. La acción de un sujeto –en tanto que humana y cultural- es causa de cambios en la realidad; a su vez, los cambios provocados en la realidad se apoyan en un análisis de la misma, y están orientados por

objetivos. Estos objetivos surgen de los valores, creencias y actitudes de este sujeto sobre la realidad que lo circunda.

También es necesario que pensemos en las condiciones en las que se comienza a enfocar a las organizaciones desde la perspectiva cultural. Es ya un lugar común afirmarlo: nuestra sociedad es una sociedad organizacional (Etzioni, 1972). Nacemos dentro de organizaciones, nos educamos, crecemos y pasamos la mayor parte de nuestra vida dentro de organizaciones. Además, si bien las organizaciones no son fenómenos nuevos, es innegable que la sociedad moderna ha presenciado su desarrollo, complejización y multiplicación. Todo esto no hace sino recalcar la importancia que este actor social ha cobrado a lo largo de la historia. Simultáneamente, y en paralelo a su evolución, se han perfeccionado los modos de pensar sobre las organizaciones. La necesidad que la organización tiene de pensarse a sí misma ha rendido sus frutos en la variada gama de teorías que —desde Fayol, Taylor y los propulsores de la gestión científica, hasta las más recientes formulaciones de la cibernética y la autopoiesis— nos ha permitido comprender y modificar la realidad organizacional.

En este contexto, nos parece válido profundizar el estudio sobre la cultura de las organizaciones. Para ello, a continuación pasaremos revista a las principales formulaciones de la antropología cultural desde donde surgen las influencias en las teorías de la cultura organizacional. Luego, veremos con detenimiento algunas teorías o modelos de la cultura de las organizaciones. Finalmente, realizaremos un breve repaso de los temas que abordan las investigaciones que se llevan a cabo actualmente, sobre la cultura de las organizaciones.

### II.3. Los aportes de la Antropología Cultural

En este apartado nos abocaremos a delinear los supuestos básicos de las principales teorías de la Antropología Cultural. En especial, de aquellas que sabemos han sido aplicadas al campo organizacional. Para ello, nos atendremos al criterio utilizado por Allaire y Firsirotu (1992a; 1992c).

Si examinamos las distintas teorías de la cultura desarrolladas por los antropólogos, podemos apreciar que se dividen en dos grandes grupos. Por un lado, están las teorías que integran la cultura con la estructura social. Esta perspectiva, si bien distingue conceptualmente entre los dos ámbitos, postula un recubrimiento o isomorfismo entre ellos. En estos términos, las manifestaciones culturales son sociales - y viceversa. Pensar de este modo en un sistema sociocultural, nos habla de presupuestos que apuntan en el sentido de la armonía o el equilibrio. Los aspectos sociales y estructurales deben estar en cohesión, integración y sincronización con las dimensiones simbólicas de la cultura. Esta visión holística de la cultura determina conceptualizaciones -y valorizaciones- negativas respecto de la ruptura y el conflicto. Otra característica de esta perspectiva tiene que ver con el problema de la construcción de tipologías de acuerdo a los vínculos entre los componentes de la estructura o sistema.

Por otro lado, tenemos las escuelas de antropología que asumen una demarcación entre los campos mencionados. Son aquellas que postulan la independencia de la cultura respecto de las formas sociales, y afirman que la cultura es una estructura ideacional existente en las mentes individuales, o manifiesta en los objetos simbólicos creados por ellas. Esta perspectiva supone que la cultura se construye con concepciones del mundo y productos simbólicos, y plantea a la investigación el campo problemático que podemos sintetizar en las siguientes preguntas: ¿Existen desajustes entre la cultura y la estructura social? Si existen, ¿por qué motivo, y cuáles son sus consecuencias? Este tema es de fundamental importancia respecto del cambio cultural en las organizaciones.

Analicemos estos dos grandes grupos de teorías antropológicas con algo más de detalle. Las teorías que conciben la cultura integrada a la estructura social -y que, por

entonces, citar las coincidencias –pero también confrontar las discrepancias, de modo que obtengamos una clara ponderación de nuestro objeto de estudio.

El enfoque funcionalista otorga una interpretación interesante de la CO. Esta postura plantea que en los sistemas sociales coexisten subsistemas de carácter formal e informal, y que estos subsistemas interactúan constantemente. La formalidad o informalidad de los subsistemas está dada, en este caso, por la referencia a un sistema de normas. En esta línea, Katz y Kahn (1990) definen a la CO como un reflejo de las normas y valores del sistema formal, y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. Del mismo modo que una sociedad tiene herencia cultural, afirman los autores, las organizaciones sociales poseen pautas distintivas de sentimientos y creencias colectivas, que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo. Existen matices de la CO, difíciles de determinar para organizaciones con los mismos objetivos; asimismo, la CO opera en un nivel que no se halla al alcance de la conciencia de los sujetos que son atravesados por ella. En estos autores, además, la idea de CO se encuentra asociada con la de *clima organizacional*, en un enfoque estructural-funcionalista que hace depender la singular configuración de clima y cultura del interjuego de normas formal e informal. Podemos decir que es una definición acotada, en la medida en que pone en juego solamente interpretaciones de normativas que –por definición- poseen carácter coyuntural. La CO sería, para estos autores, el conjunto de las creencias, sentimientos y valores con los que se identifica un grupo –y que surgen de la interacción entre sistemas normativos, formales e informales.

Para Abravanel (1992) 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. La CO también es la que determina la actitud y reacción de los mandos en relación a la tarea. Abravanel distingue entre necesidades operacionales (ligadas a la estimulación y mantenimiento de la cohesión en el grupo de trabajo, con criterios de eficiencia) y necesidades representacionales de las organizaciones (estas últimas en relación a la difusión de las actitudes de la organización, referentes a la fundamentación de las funciones y normas que reglamentan los vínculos, tanto internos como externos). En este sentido, la CO es para el autor una suerte de herramienta orientada a la adaptación exitosa de la

organización a su contexto, en íntima relación con la identidad, el carácter, estilo y clima organizacionales. El autor señala que muchos gerentes estudian teorías de la CO, para ponerlas en práctica y mejorar el ajuste de las organizaciones a las condiciones del entorno. Además, es preciso señalar que Abravanel habla de la cultura como metáfora. Desde esta perspectiva, adquieren importancia en su análisis los elementos de la organización que son portadores de significado: los símbolos de identidad organizacional y el sentido simbólico de la autoridad. Tenemos aquí una definición instrumental de CO. En primer lugar, el autor le otorga estatuto de metáfora, que da cuenta del estilo de trabajo de una organización. El estilo de una organización tiene que ver, también, con aquellos componentes de una organización que tienen significado – aquellos objetos simbólicos de las escuelas de la cultura como sistemas de ideas. Finalmente, Abravanel no ve todo esto como un producto espontáneo de la dinámica de la organización, sino como un producto intencional de los estamentos gerenciales: la CO se manipula o se modifica, en función de las necesidades representacionales de la organización. La idea de la CO como una herramienta a ser utilizada por los mandos de la organización es bastante frecuente, en las investigaciones sobre CO que se realizan en Norteamérica (Deal y Kennedy, 1985). Esta concepción “tecnológica” de la CO difiere de la mantenida por Katz y Kahn, en la medida en que estos autores sostienen que la CO es un emergente de la interacción entre dos sistemas –y, por lo tanto, no está en la conciencia de las personas que participan de ella-; en tanto que para Abravanel, es un constructo con un claro matiz de intencionalidad.

Para Peiró (1996) la CO es el sistema de creencias y asunciones valorativas de una organización, que son compartidos por sus miembros y que fundamentan las interpretaciones de lo que ocurre en ella y de otros fenómenos relevantes. Asimismo, la CO inspira y orienta comportamientos de la organización y de sus integrantes. Para Peiró, al igual que para Katz y Kahn, la CO tiene un carácter implícito y no conciente. En tanto tiene que ver con las actitudes, valores, creencias y acciones de las personas que componen una organización, la CO se inscribe como fenómeno socioafectivo y sociocognitivo. La CO tiene carácter dinámico y dialógico: dentro de ella pueden existir subculturas –y hasta contraculturas. Mientras algunos autores –como Abravanel– conciben una cultura gestionable y modificable a voluntad, Peiró sostiene que la CO es

como posibilidad, al interior de su propia estructura. En esta aproximación a la postura de Rodríguez Mansilla tenemos ya varias ideas interesantes, y ricas en derivaciones. Por un lado, el autor propone que la CO es inconciente –en el sentido de que las creencias básicas que la componen operan sin participación de la voluntad de los miembros de la organización. En este respecto, su postura no difiere de la asumida por Peiró o Katz y Kahn. Pero además, sostiene que la CO es aprendida –esto es, que mediaron procesos de aprendizaje, por mor de los cuales cristaliza un conjunto de cogniciones, presunciones y creencias que componen la CO. Pero hay más: estos procesos de aprendizaje se inician al calor de los problemas de la organización con el entorno, y de la organización consigo misma –es decir, referentes a la integración de sus componentes. El aprendizaje coadyuva a superar estos conflictos, e interviene en la construcción de cogniciones sobre el entorno de la organización y sobre sí misma. Resulta claro que para Rodríguez Mansilla –al igual que para Katz y Kahn- el conflicto es el contexto de surgimiento de la CO –si bien para el primero son los conflictos organización/entorno y organización/componentes, y para éstos últimos el conflicto sistema formal/sistema informal. Además, Rodríguez Mansilla coloca entre el conflicto y la CO los procesos de aprendizaje.

Las consecuencias de esta afirmación son las siguientes: si las organizaciones son sistemas estructuralmente determinados, nada puede ocurrirles que no esté posibilitado por su estructura –o “contenido”, por así decir, en sus potencialidades como sistema. Ello no implica una visión de la organización de tipo inmovilista, pero sí una muy particular idea acerca de sus relaciones con el ambiente. En tanto sistema, la organización está permanentemente involucrada en procesos de adaptación a su entorno. los cambios que sobrevienen en su estructura están gatillados –pero no determinados, ya que la determinación es interna- por perturbaciones provenientes del exterior. Esto lleva a Rodríguez Mansilla a afirmar que las organizaciones son sistemas autopoieticos de decisiones, lo que abona la imagen de un sistema-organización creándose a sí mismo constantemente. ¿Qué tiene que ver todo esto con la CO? Si las organizaciones son sistemas autopoieticos de decisiones en permanente recursividad, y la CO es entendida como el conjunto de presunciones y creencias básicas que orientan decisiones, entonces esta CO reúne las siguientes características:

|  |     |
|--|-----|
| VII. NIVELES DE PARTICIPACIÓN DENTRO DE LOS CJYP.....  | 118 |
| VII.1. Los que participan poco.....  | 119 |
| VII.2. Los que participan mucho.....   | 123 |
| VIII. LIDERAZGO.....   | 130 |
| VIII.1. Directividad.....  | 131 |
| VIII.2. Distancia.....   | 138 |
| VIII.3. Participación.....   | 139 |
| IX. LOS RECURSOS.....  | 144 |
| IX.1. ¿Cómo sobrevivir? Modalidades de obtención de<br>Recursos por parte de los CJYP.....   | 144 |
| IX.2. "La propia quintita": una forma del trabajo para<br>sí mismo.....                      | 152 |
| X. PAUTAS DE INCLUSIÓN/EXCLUSIÓN EN LAS ORGANIZACIONES<br>MARPLATENSES DEL ADULTO MAYOR..... | 158 |
| XI. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DE LOS CJYP.....   | 166 |
| CONCLUSIONES.....  | 174 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....  | 187 |
| NOTAS.....   | 192 |
| FIGURA 1.....  | 194 |
| TABLA 1.....   | 195 |

1. Posee necesidad, en el sentido de que sus premisas no pueden visualizarse como contingentes;
2. Es transparente: los miembros de la organización ven la realidad a través de ella, pero queda en duda su capacidad de generar crítica a su respecto<sup>4</sup>;
3. Existe coherencia básica entre la organización y su entorno, ya que la CO extrae parte de sus premisas de la sociedad en la que está inserta, la que –por su parte– gatilla cambios en la estructura de la organización;
4. Su dinamismo es de tipo autopoietico, ya que se postulan procesos recursivos de mantenimiento o sostén estructural.

De este modo, la CO es concebida como orientadora de decisiones respecto del sostenimiento de la imagen organizacional, a su vez íntimamente relacionada con el funcionamiento organizacional. Esta concepción aproxima la idea de CO a la de subsistencia o mantenimiento, ya que se la asume como mecanismo recursivo.

Etkin y Schvarstein (1992) entienden la CO como los modos de pensar, creer y hacer cosas en las organizaciones, estén o no formalizados. Estas creencias, saberes y prácticas configuran un marco de referencias compartido, que determina valores orientadores de actitudes. La CO se forma en el curso de los intercambios con el medio social más amplio, entendidos éstos como procesos de adaptación. Esta CO resultante estará integrada por los caracteres influyentes del entorno, la tecnología propia de la organización, la valoración social de los puestos de trabajo, los roles, los actos simbólicos (como ritos o ceremonias), las redes de comunicación y el sistema de valores, mitos y creencias compartidos. En enfoque de los autores piensa a la CO como recurso de la organización, en tanto acervo de los conocimientos, valores e instrumentos con capacidad para construir lo que denominan “productos organizacionales”.

Esta idea de CO implica, por un lado, procesos de adaptación –respecto de los vínculos organización/entorno, que, según los autores, son formativos de la CO– y, por el otro lado, procesos de imitación e interacción –más propios de los grupos que conforman a la organización, y de los cuales depende la aceptación de las normativas y pautas de acción construidas durante los procesos de adaptación<sup>5</sup>. Para los autores, la CO no tiene un carácter unitario y homogéneo, ya que no se postulan procesos

consensuales, sino de tipo antagónico. Ello les permite pensar en subculturas dentro de la organización.

Para Allaire y Firsirotu (1992b) la CO reúne los aspectos expresivos y afectivos de una organización en un sistema colectivo de significados: los mitos, la ideología y los valores. También abarca los artefactos culturales (ritos, relatos míticos, ceremonias, costumbres, emblemas, etcétera). Para estos autores, la CO está influenciada, por un lado, por el sistema social en que la organización se desenvuelve, por el pasado de la organización, y por lo que denominan factores de contingencia –avances tecnológicos, competencia, reglas que rijan al sector del cual forme parte la organización. Por otro lado, la CO también se encuentra influenciada por las acciones de los directivos y la interacción dinámica entre los elementos culturales y los estructurales. La definición de CO que proponen Allaire y Firsirotu tiene un marcado acento transaccional, en la medida en que la CO es pensada como un emergente de la interacción de múltiples componentes.

Según Edgar Schein (1985) la CO es un modelo de presunciones básicas que un grupo desarrolla, en el curso de la resolución de sus problemas de adaptación e integración. Estas presunciones -en tanto eficaces- han ejercido la influencia necesaria para ser consideradas válidas, y, en consecuencia, enseñadas a los nuevos miembros de la organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Para Schein la CO posee tres niveles distintos e identificables:

1. En el primer nivel se encuentran las producciones y creaciones de la cultura. Este nivel abarca los observables de la CO: espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje escrito y oral, y conducta de los miembros. Manifestaciones visibles de la CO son también los relatos sobre los héroes de las organizaciones, los ritos organizacionales, los emblemas, y todo aquello que Schein denomina en general artefactos culturales.
2. El segundo nivel de la CO es el de los valores de la organización. ¿Cuál es el proceso mediante el cual los valores de una organización pasan a formar parte de su CO? Cuando un grupo se enfrenta a un problema, su líder puede proponer una solución. El marco referencial valorativo del líder juega un papel de importancia en este caso; la solución propuesta será una hipótesis sustentada en su particular

manera de entender la realidad. Si el grupo admite esta solución como válida –y posteriormente es exitosa en la práctica- el valor orientador de la hipótesis pasa por un proceso de transformación cognitiva, y se transforma en creencia. Lo que en el inicio fue una hipótesis apoyada en un valor, deviene gradualmente una creencia firme acerca de la realidad, que –a su vez- se transformará en una presunción básica. Los valores, entonces, son aceptados y reforzados de acuerdo a su funcionalidad. A medida en que se transforman progresivamente en creencias y presunciones básicas, quedan fuera del ámbito de la conciencia de los integrantes del grupo. No todos los valores se transforman en creencias o presunciones: la solución inspirada en un valor puede no ser eficaz; o la asimilación de un valor puede ser resistida por el grupo, a pesar de que la solución que sustenta sea exitosa.

3. El tercer nivel de la CO está conformado por las presunciones básicas. Cuando una estrategia de resolución de problemas es repetidamente exitosa, queda asentada; así, lo que al inicio era una hipótesis fundamentada en un valor se transforma en presunción. Las presunciones básicas orientan la conducta de los miembros de la organización, y les muestran la manera adecuada de percibir, pensar y sentir las cosas que ocurren en el ámbito organizacional.

Para Schein, las presunciones básicas en torno a las que se construyen las culturas se refieren a cinco grandes áreas. Estas áreas abarcan cuestiones muy generales, que adoptan características particulares de acuerdo a la organización de que se trate. Estas presunciones básicas se refieren, en primer lugar, a la relación de la humanidad con la naturaleza (¿Se ejercen sobre el entorno relaciones de dominación, sometimiento o armonía? ¿A cuáles aspectos del entorno presta especial atención la organización?); en segundo lugar, a la naturaleza de la realidad y la verdad (¿Qué es lo real o lo concreto para los miembros de la organización? ¿En base a qué criterios se establece que una determinada información es válida o pertinente?); en tercer lugar, la naturaleza del género humano (¿Qué conductas de los miembros son consideradas admisibles desde el punto de vista de la organización? ¿Cuál es la posición de la organización respecto de los aspectos no laborales de la existencia de los miembros – familia, estudios, ocio-?); en cuarto lugar, la naturaleza de la actividad humana (¿Cuál

autores sostienen que existen efectos recíprocos entre estos dos factores. La tecnología implantada en la organización ha consistido en un novedoso sistema de comunicación entre las distintas oficinas. Mediante el análisis de documentos oficiales, entrevistas semiestructuradas, observaciones en el lugar de trabajo, la administración de un cuestionario estructurado, y registros semanales de la cantidad de tiempo empleada en actividades laborales, los autores arriban a conclusiones interesantes. En uno de los departamentos (integrado por 24 empleados), caracterizado por una cultura bien establecida, el nuevo sistema de comunicaciones fue asimilado con facilidad, reforzando, con ello, dicha cultura. En otro departamento (integrado por 17 empleados), cuya cultura era conflictiva, la nueva tecnología fue utilizada sin éxito por un subgrupo para impulsar un cambio de las pautas culturales del departamento. Otro subgrupo, rehusándose a utilizar el sistema de comunicaciones, se resistía así al cambio deseado por el primero. Los resultados de este trabajo permiten comprender, a la par de la existencia del fenómeno de las subculturas dentro de una organización, el papel que éstas pueden cumplir en la aceptación o el rechazo de una modificación en la organización.

En la investigación empírica sobre CO existen también desarrollos con más cobertura, en términos de la cantidad de las organizaciones estudiadas y del tiempo en que se las mantiene bajo estudio. En este sentido, Hofstede (1980) y Denison (1991) han utilizado diseños de encuesta y mediciones longitudinales, que han permitido recoger datos de conjuntos importantes de organizaciones a lo largo de varios países.

Por su parte, la investigación teórica dentro de la CO aborda diversos aspectos del concepto –como las dimensiones de la CO-, la cuestión de sus referentes empíricos y sus diferencias con otros constructos molares de la Psicología Social de las Organizaciones. Denison (1996) señala que los investigadores de la CO han aplicado usualmente métodos cuantitativos –como las encuestas- para identificar las dimensiones de la cultura. Según el autor, esta circunstancia contradice los fundamentos originales del concepto de CO, más cercano al abordaje cualitativo. Ocurre algo similar, según Denison, con el concepto de *clima organizacional*. El parentesco de ambos conceptos (cultura y clima) viene de largo, y desde la formulación de Katz y Kahn, en 1965, estimula desarrollos teóricos tendientes a su diferenciación.

Recordemos que estos autores tienden a asimilar ambas ideas, asignándoles los mismos referentes en la realidad organizacional: las tradiciones, leyes, valores, símbolos y demás procesos dentro de una organización son manifestaciones tanto del clima como de la cultura organizacional (Katz y Kahn, 1990).

En su trabajo, Denison afirma que "cultura" es el concepto clave para dar cuenta de la faz subjetiva de las organizaciones, y que el inicio de su estudio representó una rebelión en contra del funcionalismo dominante y del paradigma positivista. Como quiera que sea, los conceptos de "cultura" y "clima" tienen tanto similitudes como diferencias; estas diferencias son menos substanciales que debidas a las perspectivas de los investigadores –pasan, fundamentalmente, por la metodología de abordaje, como con algo de humor lo hacen notar Locatelli & West (1996) mediante la metáfora del elefante y los investigadores organizacionales ciegos.

En el estudio de la cultura, la epistemología construccionista, el punto de vista *emic* y las técnicas cualitativas deben configurar, según Denison, la tendencia predominante; en el estudio del clima, la opción debiera recaer sobre la epistemología positivista, el enfoque nomotético y las técnicas cuantitativas. Para Denison, las similitudes consisten en que ambos conceptos toman en cuenta el ambiente psicológico de las organizaciones, y la relación que existe entre dicho ambiente y –por un lado- los significados individuales, y –por el otro- la adaptación de la organización a su entorno.

Moran y Volkwein (1992) plantean que el clima de una organización surge de la intersubjetividad de sus miembros, en tanto llevan a cabo interacciones establecidas y pautadas por la cultura de esa organización. Otros trabajos teóricos realizan aportes a concepciones clásicas de la CO, articulando nuevas perspectivas de análisis desde el paradigma interpretativo o el discursivo –y se hacen eco, en cierto sentido, de la corriente posmoderna (Hatch, 1993; Pieper, 1992)- o procuran definir nuevas pautas culturales, en consonancia con los desafíos que el momento histórico presente plantea a las organizaciones (Nixon, 1992).

### III. CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIO

#### III.1. El método etnográfico

El presente estudio se ha realizado conforme a las pautas del *método etnográfico*. Conviene, quizás, realizar algunas breves anotaciones acerca de la elección de este conjunto de herramientas, ya que es relativamente poco usual en el campo de la Psicología Social de las Organizaciones. Además de escasas, las referencias suelen mostrar una cierta asistematicidad conceptual en lo que hace a la definición del método: cada autor aporta su visión particular acerca de este enfoque (Walter y Supervielle, 1999). A continuación veremos, entonces, qué se entiende por método etnográfico –y con qué paradigma epistemológico guarda estrechas relaciones. En segundo lugar, analizaremos el papel de la teoría y los observables en una metodología que se asume como inductiva; por último, nos detendremos brevemente en la cuestión de la coherencia entre el paradigma epistemológico al que se adscribe, y la metodología y la teoría sustantiva elegida para llevar a cabo esta investigación. En todo ello seguiremos los desarrollos de Lincoln y Guba (1991) respecto del paradigma naturalista.

##### III.1.1. ¿Método o paradigma etnográfico, cualitativo, naturalista...?

Lincoln y Guba (1991) plantean que, respecto de la epistemología, existen dos paradigmas rivales. Cada uno de ellos comprende un cierto número de nociones básicas acerca de la verdad y la realidad. Es decir: los investigadores conducen sus acciones sobre la realidad (básicamente, generar conocimiento acerca de ella y modificarla) de maneras diferentes, de acuerdo al paradigma al que suscriban. Por *paradigma* entendemos aquí el conjunto de supuestos básicos que, constituidos en sistema de ideas, orientan nuestras creencias acerca de la naturaleza de la realidad y la verdad. Cuál es la substancia de la realidad y cómo puede ser conocida son cuestiones que contempla un paradigma; de ahí que exista –o deba existir– una cierta coherencia entre el paradigma al que se adscribe, y el marco teórico y la metodología que se utiliza para llevar adelante una investigación. Por ello, tampoco es correcto establecer una

equivalencia semántica entre los términos *paradigma* y *metodología*. Definamos, entonces, en primer lugar, a los paradigmas en pugna.

Los paradigmas rivales que Lincoln y Guba definen son el positivista y el naturalista. Puede hacerse un breve repaso de las diferencias que existen entre ellos, en relación a cinco dimensiones: la naturaleza de la realidad, la relación sujeto cognoscente/objeto, la posibilidad de generalización, relaciones causa/efecto, y los valores. A riesgo de simplificar algo una cuestión por demás compleja, veamos en qué se diferencian ambas concepciones acerca de la realidad y la verdad. Respecto de la naturaleza de la realidad, el primero postula que la realidad es única, tangible y fragmentable; el paradigma naturalista afirma que existen múltiples realidades construidas, de tipo holístico. Acerca de la relación sujeto cognoscente/objeto, el positivismo la conceptúa de manera dualista, con independencia de ambas partes; el naturalismo afirma una relación interactiva entre el sujeto y el objeto, que imposibilita pensar a cada uno por separado. Para el positivista, son posibles las generalizaciones más allá de factores contextuales, con enunciados de tipo nomológico y explicaciones del tipo de la subsunción legaliforme; el naturalista produce sólo hipótesis de trabajo ligadas estrechamente al contexto de estudio, con enunciados de tipo idiográfico e interpretaciones orientadas a la *verstehen*. En lo que hace a las relaciones causa/efecto, el paradigma positivista postula que existen causas reales, que preceden temporalmente a los fenómenos que se pretende explicar; por su parte, el paradigma naturalista plantea que todas las entidades se hallan en un estado simultáneo de mutua influencia, dentro del cual es imposible aislar causas de efectos. Por último, respecto de los valores, el positivista asume que la tarea investigativa se encuentra –debiera encontrarse– libre de ellos, mientras que el naturalista piensa que el sistema de valores del investigador se halla –debiera hallarse– implicado y explicitado en ella.

Presentados así en forma sucinta los axiomas centrales de ambas tendencias, resta anunciar que la realidad organizacional que se estudia en este trabajo se aborda de acuerdo a los axiomas del paradigma naturalista. Es decir, pensamos aquí que la realidad organizacional es múltiple y construida por sus participantes; que el investigador debe implicarse con sus valores en el entorno organizacional, si desea producir conocimiento confiable; que las conclusiones que se extraigan de tal tarea

serán válidas sólo dentro de las organizaciones en las que se las genera; que se realizan descripciones de eventos organizacionales que influyen sobre otros eventos organizacionales, pero no se postulan relaciones lineales de causa y efecto.

¿Qué se entiende, entonces, por método etnográfico? En tanto programa dirigido a recoger datos de la realidad, y conformado por un conjunto de técnicas, es posible encontrarlo bajo distintas denominaciones: metodología cualitativa, naturalista, fenomenológica, hermenéutica, interpretativa, etcétera. Para Geertz (1987) la etnografía es descripción densa; el material recolectado de acuerdo a las prescripciones del método etnográfico se obtiene en estudios a largo plazo y con un enfoque cualitativo, con gran participación del investigador y llevados a cabo en contextos definidos y con criterios microscópicos.

El etnógrafo aborda una multiplicidad de estructuras de significación de gran complejidad. Ellas se encuentran estado implícito; la tarea del investigador es asimilarlas e interpretarlas. Para Geertz, el etnógrafo es una suerte de filólogo o hermeneuta, que interpreta sobre el "texto" de la cultura conforme a sus propias tradiciones. En nuestro caso, las descripciones de la cultura de las organizaciones que aquí estudiamos deben realizarse tanto de acuerdo a los valores que los mismos participantes asignan a las cosas, como a las fórmulas que utilizan para definir lo que les sucede.

El resultado o culminación de la labor del método etnográfico es la *etnografía* –es decir, el texto que el investigador escribe para dar testimonio de su trabajo. Una etnografía es, en cierto modo, construcción de construcciones: el informante aporta interpretaciones acerca de su cultura; el etnógrafo, a su vez, interpreta esas interpretaciones, y traduce para el lego las claves de la cultura estudiada.

La implementación del método etnográfico requiere de dos requisitos –que, a su vez, operan como condiciones para la confiabilidad de un estudio de estas características: el compromiso prolongado (*prolonged engagement*) y la observación persistente (*persistent observation*). El primero de ellos alude a la inversión de tiempo necesaria para lograr la comprensión de una cultura organizacional, revisar y corregir los sesgos de información generados en el investigador y sus respondientes, y construir en la organización un clima de confianza acorde a los propósitos de la investigación. El



objetivo de la observación persistente es identificar aquellos elementos de la organización más relevantes para el tema que se estudia, con el objetivo de profundizar en ellos.

Por último, resta agregar que la utilización de este método para el estudio de organizaciones requiere del investigador una gran cantidad de tiempo en terreno. El compromiso prolongado y la observación persistente sólo son posibles dentro de un plan de trabajo que contemple la posibilidad de tiempos relativamente extensos: el trabajo de campo –es decir, el contacto diario con los Centros de Jubilados- del presente estudio se llevó a cabo en un período de un año y medio.

### III.1.2. El rol de la teoría previa en un esquema metodológico inductivo

El paradigma positivista apoya un modelo de producción de conocimiento básicamente deductivo. Se poseen teorías de las cuales se deducen hipótesis, que luego son contrastadas con la realidad –el último juez. La teoría, en este sentido, precede a la acción; se acude a la realidad en busca de hechos previamente operacionalizados y reglas de correspondencia ya construidas. Dentro del paradigma naturalista, el investigador no trabaja con teorías o variables definidas a priori; se espera que ambas emerjan del mismo quehacer investigativo. Los datos recolectados en terreno son procesados inductivamente; a partir de la acumulación de determinado tipo de observaciones de eventos se construyen categorías de análisis.

Con todo –y como lo destacan los epistemólogos- resulta claro que es imposible la observación de la realidad al margen de cualquier referente teórico. El investigador naturalista cuenta con dos fuentes de conocimiento previo que enmarcan su trabajo: en primer lugar, el conocimiento tácito; en segundo lugar, la teoría generada por los investigadores que –antes que él- han estudiado el tema (el “estado del arte”). No obstante, no se toman estas fuentes en el sentido deductivo –es decir, no se construyen hipótesis a los efectos de posterior contrastación.

El Capítulo II de este trabajo contiene un repaso de las conceptualizaciones sobre *Cultura Organizacional* de algunos autores, y de los estudios que actualmente se llevan a cabo sobre el tema. Esto es necesario, en la medida en que aclara al investigador -y

al lector- *qué* es lo que va a ser observado. Por otro lado, anunciar que se pretende investigar acerca de cultura, clima o liderazgo sin tener en cuenta teoría previa es falaz, ya que *cultura*, *clima* o *liderazgo* son términos que cobran sentido sólo dentro de un determinado sistema de enunciados. En otras palabras, no son términos observacionales. Por ello, dentro del paradigma naturalista la teoría previa –el conocimiento tácito y el estado del arte- es una suerte de mapa que orienta la atención del investigador, pero que de ninguna manera constriñe sus pasos; no está allí para ser contrastada, sino a título de referente o marco. A medida en que el investigador desarrolla su tarea, ésta se focaliza progresivamente; emergen elementos relevantes de la realidad observada, y la teoría generada de esta manera se fundamenta en los datos obtenidos en el terreno. Recién en este momento se formulan o ponen a prueba las hipótesis de trabajo.

Glaser & Strauss (1968) denominan *grounded* –fundada- a la teoría construida de este modo: teoría que sigue a los datos, en lugar de precederlos.

### III.1.3. Ajuste paradigma-teoría y paradigma-metodología

Debiera, entonces, existir una coherencia entre el paradigma al que se adscribe, la metodología que se utiliza, y la teoría substantiva que enmarca la investigación. La metodología cualitativa es la usualmente puesta en práctica dentro del paradigma naturalista, no porque éste paradigma tenga en menos a la metodología cuantitativa, sino porque los métodos cualitativos se adaptan más ajustadamente a la noción del investigador como instrumento sostenida por el naturalismo. El paradigma naturalista propicia las técnicas cualitativas en la medida en que son extensiones de las actividades humanas cotidianas: observar, escuchar, hablar, leer. De hecho, y si tuviéramos que definir con celeridad el método etnográfico, diríamos que consiste en ir al lugar en el que se piensa investigar para mirar y escuchar todo lo que se pueda, y luego registrar todo lo que se recuerda.

Respecto del ajuste paradigma-teoría, es preciso detenernos en algunas cuestiones. 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; como pudimos ver anteriormente, las definiciones incluyen o enfatizan distintos componentes de la cultura de las organizaciones, tal como los artefactos culturales, los valores, los supuestos básicos, o la naturaleza holística del constructo.

Sackmann plantea que en la literatura organizacional prevalece el foco sobre los componentes cognitivos de la cultura como su rasgo esencial (v.gr., el enfoque de Schein). Desde esta perspectiva cognitiva o ideacional, la comprensión de la cultura de una organización pasa por el descubrimiento de estos componentes cognitivos –los supuestos básicos o creencias- que funcionan a la manera de mapas que orientan la percepción, el pensamiento, las actitudes, sentimientos y actividades de los miembros de la organización. Los artefactos culturales y las manifestaciones conductuales son expresiones de la cultura localizadas en un nivel superficial, de acuerdo al modelo cultural del iceberg (ver Figura 1).

Ahora bien, un supuesto básico, la definición de un valor, o un artefacto cultural, no hablan de por sí ni eligen arbitrariamente su significado; antes bien, lo tienen por intermedio de la cultura dentro de la que son producidos. Como plantea Geertz (1987), una vez que la conducta humana (supuestos básicos, valores, relatos o ritos) es asumida como simbólica, queda excluida del asunto la cuestión de saber si la cultura es conducta regida por leyes o una estructura mental. La cultura no es una entidad, dice Geertz, algo a lo que puedan atribuirse de manera causal los acontecimientos sociales –en este caso, organizacionales. La cultura es el marco en el que pueden describirse los supuestos básicos, valores, relatos o ritos de manera inteligible –lo que el autor denomina *descripción densa*.

La Cultura Organizacional, pues, no es una “cosa”, sino más bien un contexto simbólico que otorga sentido a otras cosas –a las creencias, supuestos básicos, etcétera. En esta línea -y si de lo que se trata es de interpretar significados que son contruidos de manera colectiva en un entorno organizacional- pensamos que el paradigma naturalista se ajusta adecuadamente a la teoría substantiva de la que emerge el concepto de Cultura Organizacional.

#### III.1.4. Fases del estudio

Es algo paradójico, dentro del paradigma naturalista, predefinir las etapas o fases de una investigación –su *diseño*, como suele decirse. El diseño naturalista es *emergente* antes que predeterminado, y ello por mor de algunas circunstancias: (a) el significado de un evento viene definido, en gran parte, por su contexto; (b) la existencia de múltiples realidades organizacionales reduce el desarrollo de un diseño fundamentado en la construcción de uno solo de sus participantes (el investigador); (c) la información que pueda recolectarse en un lugar determinado depende siempre de la interacción investigador/contexto –y ésta interacción no es precisamente de las más predecibles; (d) la naturaleza de las mutuas influencias que se desarrollan en terreno no pueden ser conocidas, hasta que el estudio se pone en marcha y son efectivamente presenciadas. Con todo, y dentro de estas pautas generales, puede esperarse una cierta regularidad en las actividades de un investigador naturalista, cuyas acciones van a orientarse de acuerdo a cierta lógica. En los estudios naturalistas todo es indeterminado, lo que no implica desorden, caos, o que no se asignen tiempos para ciertas actividades.

El presente estudio se llevó a cabo en tres fases, cada una de las cuales insumió aproximadamente seis meses de trabajo. En la primera fase se implementó un acercamiento exploratorio al ámbito de los CJYP marplatenses, con el objetivo de obtener la información necesaria para definir cuestiones relevantes, sobre las que posteriormente se trabajaría en profundidad. La información recolectada en esta fase también se utilizó para diseñar un guión etnográfico organizacional de entrevistas y observaciones, que se utilizó en la segunda fase. El objetivo de la segunda fase fue obtener datos en profundidad acerca de los elementos relevantes definidos en la primera. Con la información recogida en la segunda fase se elaboró un reporte provisorio, que se llevó a terreno (tercera fase) para ser sometido a contrastación con las personas que desempeñaron el papel de informantes. El objetivo de esta fase (denominada *member check* por Lincoln y Guba) fue la de contrastar las interpretaciones del investigador con las construcciones de los participantes de la cultura estudiada.

Naturalmente, la exposición esquemática de estas fases descontextúa y secuencializa eventos que fueron simultáneos, y que cobraron sentido en terreno. El desarrollo de las tres fases no fue independiente de procesos que –como el análisis de datos o el muestreo- tuvieron lugar constantemente en el trabajo de campo realizado desde esta perspectiva. Por ejemplo, el análisis de datos en este estudio comenzó apenas administrada la primera entrevista de la primera fase –y no en último lugar, como es de uso en los estudios tradicionales-; el member checking se inició de manera informal, también, en los primeros contactos con los informantes –a pesar de que tuvo lugar en tanto instancia formalmente establecida en la tercera fase del estudio.

### III.1.5. ¿Por qué una etnografía?

Podría preguntarse por qué se denomina *etnografía* a un trabajo realizado en el ámbito conceptual de la Psicología Social de las Organizaciones. Usualmente, los antropólogos han escrito etnografías; si éste no es un trabajo de Antropología, ni su autor es antropólogo, ¿por qué, entonces, una etnografía?

Pensamos que ésta es una pregunta similar a la que plantea por qué estudiar la cultura dentro del ámbito de la Psicología. Ya en el Capítulo 2 de este trabajo hemos justificado la inclusión de la cultura de las organizaciones como objeto de estudio legítimo de la Psicología Social de las Organizaciones. No hay impedimentos teóricos, por otra parte, para que un autor que no provenga de la Antropología escriba una etnografía.

La Antropología enrolada en la posmodernidad considera actualmente a la etnografía como un género literario (Reynoso, 1992); también, como un espacio intertextual que comprende por igual la voz del investigador como la de los investigados. Ello implica, por un lado, el desasimio de la etnografía como procedimiento de escritura propiedad exclusiva de un campo disciplinar; por el otro, la concepción de la etnografía como la herramienta más fiel para la expresión de lo que se recoge con una metodología y unas técnicas predominantemente cualitativas. Por ello - y teniendo en cuenta que el método que elegimos para trabajar es el denominado

etnográfico- pensamos que es legítimo denominar *etnografía* o *reporte etnográfico* a la forma final escrita que adoptarán los datos recolectados e interpretados.

### III.2. La muestra

#### III.2.1. Definición del universo y la unidad de análisis

El presente trabajo desarrolla un análisis acerca de las pautas de Cultura Organizacional de los Centros de Jubilados y Pensionados marplatenses. No es fácil, con todo, decidir qué se entiende por CJYP; en Mar del Plata existe una cantidad apreciable de organizaciones de adultos mayores, algunas de las cuales no son CJYP desde el punto de vista formal administrativo –a pesar de que desarrollen actividades propias de los CJYP. Era necesario, pues, construir pautas que permitieran delimitar el universo de los CJYP locales que aquí se estudian.

Nuestra pauta de inclusión contempló tres criterios: (a) se incluyeron las organizaciones de adultos mayores que se denominan formalmente *Centro de Jubilados y Pensionados*; (b) se incluyeron las organizaciones de adultos mayores que, a pesar de no contar con la denominación de CJYP, están reconocidas en la Organización XIL, o inscriptas en alguna de las tres organizaciones de segundo orden que operan en la ciudad (Federación 1, Federación 2, o CIR); (c) se incluyeron las organizaciones de adultos mayores que, a pesar de no contar con la denominación de CJYP, ni ser reconocidas en la Organización XIL, ni estar inscriptas en alguna de las tres organizaciones de segundo orden que operan en la ciudad, manifiestan, sin embargo, en su discurso y acciones, su sentido de pertenencia al ámbito de los CJYP.

El heterogéneo universo de CJYP marplatenses tal como lo definimos aquí comprende, entonces, 86 organizaciones que se denominan Centros, o que participan de alguna organización de segundo orden del adulto mayor, o que manifiestan membresía respecto del ámbito de los Centros. Mientras que algunos Centros cumplen los tres criterios (v.gr., el CAS), otros cumplen solamente uno de ellos –por ejemplo, el MOV no es CJYP, no está reconocido ni federado, y sin embargo se reconoce a sí

mismo como una organización más que actúa dentro del conjunto de los CJYP, con intereses y actividades similares.

### III.2.2. Diseño de la muestra

La muestra de CJYP con la que se trabajó en este estudio fue diseñada de manera intencional. La denominación de *intencional (purposeful sampling)* para este tipo de muestreo es algo engañosa, ya que los investigadores siempre muestrean con algún propósito o intención en mente. ¿Cuál es, entonces, la diferencia? El propósito convencional o positivista es generalizar los hallazgos provenientes de una muestra de organizaciones a la población o universo de organizaciones que representa, en virtud de ciertos estándares estadísticos; el propósito del muestreo intencional no es tanto focalizar en las similitudes que pueden conducir a la generalización, como profundizar en los detalles que brindan al entorno organizacional estudiado sus cualidades más distintivas. Un segundo propósito del muestreo intencional es generar la información sobre la cual pueda fundarse tanto el diseño como la teoría emergentes. A grandes rasgos, entonces, el propósito del muestreo convencional es generalizar; mientras que el del muestreo intencional es maximizar la información.

Debido a que no existieron especificaciones previas acerca del tamaño de la muestra –ya que el muestreo intencional aplica el criterio de redundancia de la información- el diseño fue de tipo emergente; para concretarlo, se tuvieron en cuenta las siguientes especificaciones: en primer lugar, se identificaron las primeras unidades de análisis y los informantes clave. Para ello, se tomaron en cuenta las tipologías de CJYP mencionadas en el Capítulo 2 de este trabajo. En segundo lugar, se procuró la emergencia serial de las unidades de análisis. Esto es: ninguna unidad fue seleccionada hasta que las anteriores lo fueran, y el análisis de la información recogida en las mismas hubiere concluido. Cada unidad sucesiva fue seleccionada con el objetivo de profundizar o contrastar información ya obtenida, o de responder interrogantes suscitados en análisis de unidades anteriores. En este sentido, la técnica de selección de unidades sucesivas consistió en el muestreo por bola de nieve (*snowball sampling*), en la que el investigador solicita a su informante que le

recomiende una organización para llevar a cabo las siguientes entrevistas. En tercer lugar, se generó un ajuste continuo o progresiva focalización de la muestra: si inicialmente una unidad de análisis era tan buena como cualquier otra, luego la muestra debió ser ajustada para focalizar más profundamente en aquellos eventos que resultaron más relevantes. Aquí, la técnica de selección de las sucesivas unidades recayó en el criterio del investigador, quien seleccionó las organizaciones que más parecían adecuarse al objetivo de recolección de la información pertinente. Por último, el criterio para finalizar la selección de unidades de análisis es el de redundancia: en el muestreo intencional, el tamaño de la muestra está determinado por consideraciones informacionales; si el propósito es maximizar la información, la muestra está completa cuando no se obtiene información novedosa de las subsiguientes unidades de análisis. La redundancia o saturación de información, entonces, fue el criterio para detener el proceso de selección de nuevas unidades.

La muestra de este trabajo quedó conformada, pues, por veintiocho Centros de Jubilados y Pensionados de la ciudad de Mar del Plata.

### III.3. Las técnicas

Sackmann (1991) realiza una clasificación de las distintas técnicas de recolección de información en organizaciones de acuerdo a su adecuación o cercanía a los dos paradigmas epistemológicos (Ver Tabla 1). En el extremo del paradigma positivista – que ella denomina *outsider perspective*, es decir, la perspectiva del extraño- sitúa a las técnicas del cuestionario y las entrevistas estructuradas. En la sección del Capítulo 2 que trata acerca de las tendencias actuales de investigación en Cultura Organizacional hemos visto cuán pregnante es esta manera de abordar la realidad organizacional. En el extremo del paradigma naturalista –que Sackmann denomina *insider perspective*, es decir, la perspectiva del que pertenece al ámbito investigado- coloca a las técnicas de observación con participación y entrevista en profundidad. Estas técnicas, por entero acordes con el punto de vista *emic*, forman parte del repertorio del etnógrafo –y del etnógrafo organizacional, por añadidura-, y son las que hemos elegido en este estudio.

comprende los distintos tipos de participación que se observan al interior de las organizaciones del adulto mayor), Liderazgo (en la que se definen tres dimensiones de liderazgo en el campo de los CJYP), Recursos (categoría en la que se profundiza acerca de las estrategias de subsistencia de los CJYP), Pautas de inclusión/exclusión (en la que se detallan las normativas relativas al ingreso de los asociados a la organización y a sus cargos directivos), y Características físicas (una descripción de los aspectos físicos observables de las organizaciones del adulto mayor).

Es importante destacar que la emergencia de categorías comprende dos tipos de ellas: aquellas que el investigador mismo construye en su trabajo de interpretación (por ejemplo, Pautas de inclusión/exclusión) y aquellas que emergen como categorías que los mismos informantes utilizan (por ejemplo, Política institucional).

## INDICACIÓN GENERAL DE LA NOVEDAD DEL TRABAJO REALIZADO Y SUS APORTES

En primer lugar, y respecto de nuestra disciplina –la Psicología Social de las Organizaciones- el presente trabajo representa una novedad por dos motivos. El primero de ellos es que los estudios acerca de Cultura Organizacional se realizan, las más de las veces, sobre organizaciones del sector privado –empresas, organizaciones de servicios, etcétera. La vocación interventiva de nuestra disciplina hace, en ocasiones, que se concentren los esfuerzos de investigación sobre organizaciones del sector productivo, por motivos instrumentales; se relega, así, a las organizaciones de la comunidad, tan relevantes en contextos sociales como el nuestro. Este trabajo configura, pues, un aporte al conocimiento de un cierto tipo de organizaciones de la comunidad marplatense.

En segundo lugar, los estudios acerca de Cultura Organizacional tienden a ser realizados con metodología cuantitativa; las escalas de medición son, con mucho, la técnica más utilizada, como pudo verse en el último párrafo del capítulo precedente. La utilización de metodología cualitativa implica un desafío para el investigador en organizaciones: la bibliografía es escasa; las referencias, redundantes; y la aprobación de los pares, algo relativa para el estudioso que se decide a trabajar con este enfoque. En este sentido, la utilización del método etnográfico para el estudio de organizaciones de la comunidad es un aporte –no sólo para el conocimiento de los Centros de Jubilados y Pensionados, sino también para el testeado de la adecuación de las herramientas metodológicas implicadas.

Por último, los CJYP marplatenses no son organizaciones a las que se haya prestado demasiada atención –desde el punto de vista académico. Por lo común, se ha querido ver en ellas nada más que lugares de esparcimiento. Esperamos, entonces, que un aporte relevante de este trabajo sea mostrar que son mucho más que eso.

... yo aspiro a que el día de mañana estemos todos juntos, todos unidos, porque entiendo que todos unidos tenemos más fuerza.

De esta manera, el valor *unidad* cobra sentido en relación a su opuesto, la *desunión*. Esta oposición polar entre unidad-desunión es la que permite comprender las afirmaciones de los directivos acerca de la cantidad de CJYP. Si la unidad –es decir, la conjunción de los esfuerzos de los individuos y las organizaciones- es valorada de modo positivo como condición sine qua non para triunfar en tanto sector (como movimiento de jubilados, del cual los CJYP son parte), la desunión –es decir, la tendencia a la satisfacción de intereses individuales por sobre los colectivos, con la consecuente fragmentación de los esfuerzos- es valorada de modo negativo. Si hay “muchos” CJYP, es porque ha primado la segunda tendencia; es porque los directivos de los CJYP han descuidado la unidad, a pesar de los discursos en su favor. Al estudiar las modalidades de fundación de los CJYP, encontramos algunas que guardan coherencia con el valor negativo de la desunión –por ejemplo, en lo que más abajo denominamos *modalidad escisional*.

Cuando los directivos dicen que existen muchos CJYP en la ciudad, lo hacen orientados por el valor de la unidad. Con todo, no parece que este valor se manifieste en hechos. La dinámica de la fundación de CJYP nos muestra que existen contradicciones en la cultura organizacional de los CJYP. Por un lado, en el nivel enunciativo, la unidad es valorada de manera positiva; en los hechos, la desunión es la causa visible de la cantidad de organizaciones del adulto mayor en Mar del Plata.

Veremos, entonces, algunas modalidades de fundación de CJYP, cada una con sus características distintivas.

#### IV.1. Todavía en carrera: el pasado sindical de los directivos de los CJYP

Algunos fundadores de CJYP han pertenecido con anterioridad al ámbito sindical o de representación colegiada de una profesión liberal. En su ocupación, han ejercido roles de liderazgo formal o informal en la actividad gremial. Algunos han sido delegados gremiales; otros han presidido colegios profesionales. En estos casos, al llegar la jubilación, sucede que los líderes con alto grado de compromiso buscan inserción en

actividad que operan en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires. El Centro MUN no mantiene relaciones estrechas con el sindicato que nuclea a los trabajadores de la actividad, por divergencias en la línea de sus actuales conductores y la de ET.

El fundador y actual presidente del Centro ENC refiere el episodio fundacional al momento en que se encontraba en actividad:

*El 11 de mayo de 1995, en mi casa, a raíz de reuniones que se hacían mensualmente, nos juntábamos diez o quince compañeros cuando estábamos en actividad todavía; siempre había un motivo para reunirse y comer un churrasco. A raíz de eso, después de jubilados ya –habían transcurrido cuatro o cinco años de habernos alejado de la función pública- decidimos juntar a la gente que había sido nuestra compañía durante tantos años. Y se inició un asado en el club de [menciona la actividad de origen] donde se llamó “El asado del reencuentro”, o sea, nos juntamos alrededor de ciento cuarenta compañeros y sus familias, se comió, se bailó, y por ahí surgió: alguien dijo “¿por qué no siguen haciéndola, a este tipo de reuniones?” (...) entonces decidimos fundar el Círculo de Jubilados y Pensionados de la actividad, que en ese entonces era así y hoy es ENC.*

Los lazos afectivos y de participación gremial originados en el ámbito laboral prosiguen luego de la jubilación, pero en un reencuentro surge la idea de crear un lugar propio. Este lugar agrupará a todos aquellos que comparten la situación de haber desempeñado una actividad en común en el pasado. Aquél que era el referente de los primeros encuentros preside la nueva organización. La historia de este grupo participativo ha atravesado, entonces, tres etapas: la primera se remite a las relaciones creadas en el ámbito de acción laboral; la segunda, ya jubilados sus integrantes, abarca una sucesión de reuniones informales; la tercera, comprende la formalización de estas actividades mediante la creación de un CJYP.

Ocurre con frecuencia que, llegado el retiro, el sindicato no facilita la inclusión de los pasivos en las actividades gremiales. Los jubilados, entonces, se ven obligados a agenciarse un lugar propio, con mayor o menor anuencia de la estructura sindical. Las personas más motivadas y comprometidas –los líderes formales o informales- llevan a cabo esta tarea fundacional. El presidente del Centro FER refiere de este modo la creación de la organización que dirige:

*...hace unos doce años se reunieron un grupo de cuatro, cinco personas o seis, en un local, para tratar de idear la forma de formar un centro de jubilados, porque en ese momento ninguna de las entidades gremiales legalmente constituidas tenían centro de jubilados formados. (...) Porque decidimos juntarnos todos los ex compañeros*

*que ya estábamos jubilados, de la UF y LF [las dos entidades gremiales de la actividad] en un lugar para nosotros.*

El presidente dice "un lugar para nosotros"; de alguna manera, el gremio -en el que han participado a lo largo de los años- ya no responde al nuevo "nosotros" actualizado por el rito jubilatorio. El gremio ya no es un "lugar para ellos", de modo que el grupo de compañeros decide crear un lugar propio. Ocurre a veces que la creación de un Centro va acompañada de un cierto montante de resentimiento hacia el sindicato de la actividad: el gremio debiera haberlos incluido, o -por lo menos- acompañado en el proceso de creación del CJYP. La presidenta del Centro DOC, por ejemplo, refiere la fundación de su CJYP en estos términos:

*Este Centro surgió realmente, diría yo, por la indiferencia que mostró el SDD [la entidad gremial que los representa], del cual éramos socias. Surgimos en la época de CG [gobernador de la provincia de Buenos Aires], cuando nos estaban pagando cada 15 ó 20 días... Entonces nos reuníamos en el SDD, pero no tuvimos ni apoyo ni buenos aportes. Entonces todas pensamos que era muy importante estar juntas, así que se comenzó. (...) También en esta oportunidad, un tiempo antes, el Día del [ nombra la actividad] con una compañera de nuestra zona habíamos ido a tomar un té a la biblioteca, en un momento en que el SDD iba a entregar las medallas de los 25 años, ese día... Y comentábamos: "qué penoso que todos, todos los grupos tienen su agrupación, su Centro, y nosotros no, no tenemos dónde encontrarnos con nuestros amigos o conocer nueva gente", en fin, nos encontrábamos solas y perdidas.*

La presidenta del Centro DOC se queja de la "indiferencia" que su sindicato mostró a la hora de luchar por el pago en término de las jubilaciones; ella hubiera querido reclamar con el apoyo gremial, pero -quizás- en ese momento eran más importantes los asuntos de los activos. No hubo "apoyo ni buenos aportes". Además, los jubilados de otras actividades tenían un CJYP propio donde encontrarse. Así, se decidieron a crear un lugar que les posibilitara dejar de estar "solas y perdidas". Solas, por no tener un lugar de encuentro; perdidas, por no contar con apoyo del gremio que - en el pasado- luchó por ellas y les proporcionó beneficios.

Otros gremios han sido más solidarios con sus pasivos. En sus visitas al sindicato TRP, el investigador departió en varias ocasiones con un grupo de jubilados que se reunían semanalmente a jugar a la baraja. Estos jubilados tenían la intención de fundar el CJYP de la actividad. El líder de este grupo informal estaba al tanto de la situación laboral de sus compañeros activos, y mantenía conversaciones orientadas a

la concreción de su proyecto con la comisión directiva del gremio. Lo mismo ocurría en el sindicato OSS, en el cual un grupo de pasivos se ocupaba de los reclamos previsionales de los compañeros en actividad. Este grupo también se encontraba motivado para constituirse en CJYP, para lo cual contaba con el apoyo sindical. Tanto este grupo informal como el primero son buenos ejemplos de una primera etapa de la fundación de CJYP auspiciados por estructuras gremiales, y liderados por ex delegados o sindicalistas. Otros Centros han sido creados en sindicatos y han continuado operando dentro de ellos. El Centro LYF, por ejemplo, es un Centro creado al interior de la estructura sindical y que funciona en el mismo local del gremio; fue fundado por ex sindicalistas. El Centro BAC es un caso extremo de cercanía entre Centro y gremio, dentro del conjunto de CJYP que operan en la órbita de los sindicatos. Este CJYP es, en la estructura formal del gremio, una Subcomisión de Jubilados y Pensionados, que depende directamente de la comisión directiva. Con todo, se encuentra inscripto como CJYP en los registros de la Organización XIL.

En otras actividades, el tránsito de la participación sindical –en la etapa vital de trabajadores activos- a la participación en organizaciones del adulto mayor –en la etapa de jubilación- se realiza sin ruptura con la estructura sindical ni fagocitación del CJYP por parte de la misma. El presidente del Centro CAS, un líder con alto nivel de compromiso, fue militante sindical. Además, integró el comité directivo de un hogar para niños financiado por ese sindicato –el gremio del cual provienen los miembros del Centro CAS ha estado comprometido tradicionalmente con la niñez desamparada. Posteriormente, pasó a dirigir el CJYP de la actividad, y fundó una de las dos Federaciones de CJYP que operan actualmente en Mar del Plata. En el contexto de esta actividad laboral, la fundación del CJYP CAS no significó romper con el orden gremial ni extender su órbita de influencia, sino brindar una nueva posibilidad de participación organizacional a trabajadores históricamente comprometidos con las actividades de tipo comunitario.

En los CJYP que agrupan a ex miembros de las profesiones liberales también se aprecia la presencia de fundadores altamente motivados, que en el pasado han integrado colegios profesionales u organizaciones políticas. En estos casos, el papel del sindicato es desempeñado por el colegio o la caja de jubilaciones de la actividad,

organizaciones en las que los fundadores han ejercido su influencia. El caso del Centro ING es paradigmático en varios aspectos. Su presidente percibe una continuidad necesaria entre sus actividades de juventud y la fundación del CJYP. Cuando se le pregunta cómo surge el Centro ING, responde:

*Le voy a decir la historia, desde los orígenes. Yo le estoy hablando del año 1938, cuando yo comienzo a intervenir en las lides políticas de la Universidad.*

Existe una concatenación de causas y efectos históricos que hacen que –para este presidente- se verifique una relación entre su participación política juvenil y su gestión al frente de un CJYP en la adultez mayor. Lo uno es consecuencia de lo otro; las “lides políticas” universitarias son, en su discurso, el preludio de la fundación y la presidencia del CJYP.

*... yo estaba en la que era Universidad de La Plata, yo estaba en la Agrupación Liberal Universitaria, ALU, así se llamaba, donde casi todos los que estábamos ahí, en esa agrupación, éramos radicales. Por lo menos participábamos en el radicalismo en contra del conservadorismo que estaba representado por el doctor F., gobernador en esa época y que evidentemente no nos resultaba simpático. De aquella formación después nos pasamos a Forja, que era ya una más juvenil del radicalismo, donde ahí se formaron Balbín, Jauretche, del Río, Scalabrini Ortiz, Larralde y qué se yo cuántos más de los grandes, ¿no?*

A raíz de una cuestión política suscitada con el entonces gobernador de la provincia de Buenos Aires -el coronel Mercante- el presidente del ING y otros colegas fundan, en 1948, su colegio profesional. En 1950 fundan la caja de previsión de la actividad. La caja funcionó de manera eficiente muchos años; según el informante, “... fue una de las más poderosas en la provincia de Buenos Aires.” ¿Cómo se decide la fundación del CJYP ING? En la época de la dictadura militar la caja comienza a ser mal administrada, y los jubilados de la actividad sienten las consecuencias:

*Bueno, sigue la cosa, llega la recesión, y la caja estuvo en un momento determinado a punto de quedar en cesación de pagos, con lo cual todos los jubilados se quedaban –como dice el paisano- en pampa y la vía. Entonces nos reunimos unos cuantos de aquí, de Mar del Plata, y dijimos: “tenemos que defender esto. Hay una mala administración en la Caja, tenemos que luchar para que se reviertan las cosas”. ¿De qué forma? Bueno, tratando de juntar entre todos nosotros y después cambiar por otro Directorio que no tenga intenciones de dilapidar los fondos. Eso se hizo el 3 de*

*noviembre de 1989. De ahí que ese 3 de noviembre se funda este CJYP. Siempre tuvo repercusión previsional.*

La fundación de este CJYP, entonces, es impulsada por este líder con una historia de activismo profesional, que busca la creación de un espacio participativo orientado al bienestar de sus pares.

#### IV.2. La heterogestión: cooptación política o sugerencia de terceros

En el párrafo anterior nos referimos a modalidades de fundación de CJYP por parte de líderes con un alto nivel de compromiso, motivados a la participación y deseosos de construir organizaciones útiles para sus pares. Estos CJYP surgían en el ámbito sindical o colegiado, y operaban en mayor o menor contacto con estas organizaciones nodriza. El rasgo principal de esta modalidad de creación de CJYP consistía en la presencia de un fundador de extracción gremial o profesional, con una historia de activismo dentro de la ocupación. ¿Qué ocurre cuando la iniciativa de fundar un CJYP recae sobre otros actores?

Los partidos políticos, por ejemplo, pueden crear CJYP para llevar a cabo acción política de base. Para ello, el puntero del partido designa una persona encargada de liderar el CJYP, organizar las actividades y captar los socios. Algunas veces, la persona designada para estos efectos –y que ocupa el cargo de presidente del Centro- ni siquiera es jubilada.

TE, por ejemplo, es presidenta del Centro UOC. El Centro UOC depende de un sindicato y funciona en sus instalaciones, pero es el único CJYP que opera en la órbita de un gremio sin agrupar miembros jubilados de esa actividad laboral. ¿A qué se debe la excepción? FE, actual concejal municipal, es –al mismo tiempo- secretario general del gremio en el que funciona el Centro UOC. FE decidió -como parte de una estrategia orientada a la difusión de su línea política en la franja etárea del adulto mayor- crear el Centro UOC, para lo cual ofreció la presidencia a TE. TE es una mujer que tiene conocidos que militan en el partido al que FE representa, pero que en ningún momento estuvo vinculada a la actividad laboral del sindicato. La estrategia de FE no es particular, sino que abarca un gran conjunto de CJYP en Mar del Plata, nucleados en

una organización de segundo orden a la que llamaremos CIR –y a la que nos referiremos más extensamente infra. En la misma lista de concejales milita AZ, quien ha fundado otros CJYP del mismo modo. TE es una líder muy compenetrada con la mística del sindicato, y muy apreciada por los miembros del mismo. Expresa lealtad hacia FE, y un sentido de pertenencia hacia el gremio muy marcado.

*Los muchachos dicen que soy el alma del sindicato. Ellos me cuidan [la actividad laboral es exclusivamente masculina] y me llevan a todos lados. El otro día, tuvieron una reunión con el intendente, y me llevaron. Ellos me dicen: "TE, sos el alma del sindicato."*

En una esquina de un barrio marplatense de clase media funcionaba una unidad básica. Cierta día, la unidad básica cerró sus puertas, y en ese mismo local comenzó a operar un CJYP, el Centro SAL. Hacia allí se dirigió el investigador. El Centro SAL - afirma la presidenta- se creó gracias a NG, actual diputada nacional. NG fue la que propuso a la presidenta del SAL el proyecto de fundar un Centro. En Mar del Plata existen once CJYP creados de este modo, y que responden a la línea política de NG. El Centro SAL tuvo una corta vida: llegados los tiempos electorales, el CJYP cesó de funcionar y apareció nuevamente la unidad básica. Vale la pena señalar que la presidenta del SAL no era una persona con trayectoria en el ámbito de los Centros, ni mostraba una particular motivación por las cuestiones propias del adulto mayor; simplemente, ocupaba el puesto para el que había sido designada.

Las estructuras políticas partidarias suelen mostrar interés hacia la creación de organizaciones del adulto mayor. Además de los CJYP fundados por medio de los punteros, los dos partidos mayoritarios poseen CJYP que explícitamente representan su tendencia política, y cuya denominación es la misma del partido al cual adscriben. El observador percibe de inmediato la afiliación partidaria. El Centro UCA, por ejemplo, se crea dentro del partido,

*... porque pensamos que nuestros jubilados [afiliados] debían de tener un espacio dentro del partido.*

Otros CJYP responden a líneas políticas –es decir, son creados por punteros- pero no de manera explícita. El observador que no conoce la dinámica percibe un CJYP recreativo, cuya denominación puede aludir –por ejemplo- a aspectos positivos de la vejez. No hay signos identificatorios de tendencias políticas.

Dentro de esta modalidad de fundación, puede ocurrir que un partido político proponga a un líder motivado la creación de un CJYP. A veces, esta situación no satisface los intereses del líder, y se produce una ruptura entre la organización nodriza y el CJYP. Así lo expresa KM, presidenta del Centro MOV:

*El Centro MOV se organizó en el año 95. Antes de las elecciones... que fueron en octubre. Bueno, y así, como de improviso. Porque estaba funcionando el Partido X en [ nombra las calles]. Yo pasé con una amiga, y me invitaron a participar. Gente que no conocía. "¿Por qué no venís a participar, acá...?" (...) Entonces pasé, me invitaron, y me integré. (...) El partido X me dio un espacio, me cedió un espacio. (...) Pero [el CJYP] pasó a ser propiedad del partido X. Entonces, "¿qué nombre le vamos a poner?", y yo dije: "somos independientes, no tenemos nada que ver con el partido X, ni con ninguna idea política". (...) Como no acepté que el Centro no se llamara MOV, ni que fuera del partido X -como ellos querían- me cerraron la puerta y me fui a la calle.*

KM fundó el Centro MOV dentro del partido X, pero luego los requerimientos de ortodoxia por parte de este partido hicieron que KM tomara la determinación de desvincularse.

Por su parte, el Centro LIB funciona en una sociedad de fomento barrial; fue fundado por los integrantes de una corriente política de izquierda. Al frente del mismo se encuentra SN, quien no es jubilada ni pertenece a la franja etárea del adulto mayor. Cuando el investigador arriba al local de la sociedad de fomento, se encuentra con un grupo de personas jóvenes; están reunidos y discuten algún asunto. El investigador pregunta al grupo dónde puede contactar a la presidenta del CJYP LIB, que funciona en esa sociedad de fomento. Algunos integrantes ríen, y solicitan que se levante "la jubilada": allí conoce a SN, una mujer de unos treinta y pico de años, quien luego le narra la creación del CJYP que dirige.

*Este Centro surge... vimos las necesidad de la creación de un Centro combativo, desde la experiencia que hicimos con los desocupados. Los, eh... nosotros como sociedad de fomento, la gente se va acercando acá con las problemáticas... si bien, naturalmente, se iban acercando con la problemática del arreglo de la calle, el foco de la esquina, después se fueron acercando por la falta de trabajo. De la misma forma se fueron acercando los ancianos con el problema del hambre. (...) Nosotros estamos nucleados dentro del CAC [conjunto de CJYP que adscribe a la tendencia política de izquierda citada]. (...) Porque originalmente empezamos siendo... empezamos siendo una sociedad de fomento...*

Es decir: en el contexto de una sociedad de fomento de un barrio periférico, un grupo de activistas de una tendencia política decide crear un CJYP que responda a su

orientación. Para ello, postulan a una integrante –no jubilada- como presidente. En un principio, los jubilados fueron asimilados al trabajo previo que la sociedad de fomento realizaba con los desocupados; luego, se decidió separarlos.

*Al ver esta problemática nosotros los contuvimos, en principio dentro de la organización que tenemos con los desocupados, pero después empezamos a ver que tienen características propias, no son las mismas de los desocupados. (...) Entonces, decidimos hacer la experiencia de... separarlos.*

Cuando un CJYP es creado por una estructura política, puede ocurrir que no exista identificación entre el directivo asignado y el resto de los integrantes: SN es una de las pocas directivas que denomina a sus asociados "ancianos"<sup>6</sup> –un término poco usual en el ambiente de los CJYP-; esta situación puede deberse tanto a la edad de SN como a su falta de conocimiento vivencial de las problemáticas propias de la adultez mayor.

A veces, un CJYP es fundado por un grupo de adultos mayores a instancias de una persona que se lo sugiere. Normalmente, esta persona es profesional y no es adulto mayor, y aconseja de esta manera al grupo fundador porque conoce las ventajas que un CJYP en funcionamiento puede otorgar a este grupo. Una vez que el grupo funda su CJYP, el vínculo con este profesional puede extinguirse; posteriormente, la organización lo recuerda en calidad de fundador. El CJYP CAM tiene sus comienzos en un grupo informal de jubiladas que expone sus trabajos de artesanía en una feria municipal. No fueron ellas las que pensaron que ese grupo podía cristalizar en organización:

*La que nos dijo fue la licenciada CB [terapista ocupacional que trabaja con ese grupo] que estaba con nosotros en la feria, y luego, RA empezó, que fue una de las iniciadoras.*

Primero, la licenciada CB propuso; recién después RA (miembro del grupo fundador) empezó. En ocasiones, el ascendiente que el profesional posee respecto del grupo hace que sus integrantes acaten tanto la sugerencia inicial como las subsiguientes –por ejemplo, respecto del nombre de la organización.

*... la licenciada nos dijo así en conversación... -"¿por qué ustedes que están todos acá reunidos no forman un club de la tercera edad?", -"no", dije, "no, qué sabemos de club, de nada" -"sí, sí", dice, "ustedes acá son un grupo bárbaro, se llevan tan bien, ¿por qué no hacen, no funcionan como un club de la tercera edad? Yo los voy*

*a ayudar” –“bueno, si vos nos ayudás”, dijimos “bueno, bárbaro”. Entonces todos dijeron “sí, sí”, así fue que dice –“bueno, hay que elegir un nombre, digan nombres”, bueno, ahí uno decía un nombre, otro, y ella dijo –“yo voy a tirar una idea; ustedes la aceptan o no, porque son ustedes los que van a hacer el club, no yo. A mí me gustaría mucho que le pongan CAM.” –“¡Ay, sí!” dijeron todos.*

Los grupos informales que dan origen a CJYP de esta manera no contienen líderes con tradición participativa, ni personas que conozcan la normativa o el funcionamiento de las organizaciones de la comunidad. Por ello, para estos grupos la creación de un CJYP es un desafío importante, algo para lo cual no se sienten del todo capacitados –y de ese modo lo expresan. Estos CJYP no tardan en aprender lo necesario para sobrevivir como organizaciones, y aprovechan de sus integrantes toda aquella destreza que pueda aplicarse al campo organizacional. RA, primera presidente del CAM, fue directora de escuela; este antecedente laboral fue de vital importancia para el funcionamiento del CJYP:

*... porque una de las que estaba en ese momento, RA, sabía mucho ella así de grupos, aparte era maestra, directora de escuelas, sabía bastante, entonces era una gran ayuda ella.*

RA “sabía bastante”, al igual que la licenciada CB. La intención no basta para fundar un CJYP, hay que “saber bastante”. En general, los CJYP con esta modalidad de fundación agrupan jubilados que no “saben bastante”; es usual hallar entre ellos quienes no sepan leer y escribir. Por este motivo, se presta la debida atención al consejo del profesional que sugiere la fundación, se aprovecha su colaboración, y se instrumentan las destrezas necesarias para aprender sobre la marcha. Posteriormente, es común que los CJYP fundados a instancias de un tercero –poseedor de un saber del que el grupo fundador supuestamente carece- prescindan de la presencia del profesional.

El CJYP ESP se crea gracias a la sugerencia de una profesional médico, que atiende a un grupo de adultos mayores que realizan caminatas. La creación del CJYP significó para ellos una despedida de la profesional, ya que a lo largo del tiempo había surgido una cálida relación afectiva entre ella y el grupo.

*... resulta que empezó a ir tanta gente, tanta gente [al lugar donde se realizaban las caminatas] que ya era imposible, porque iban a hacer gimnasia los chicos de las escuelas también, entonces ya era demasiado. Entonces la doctora SC un día me dice*

*"no sé cómo voy a hacer que tengo que decirles a todas, unirlas y decirles que esto se termina" –y yo digo "¡ay!, no me diga, doctora"; y cuando nos juntó a todas y nos dijo –pero algunas lloraban, yo ya lo sabía, así que ya iba sabiendo lo que nos iba a decir– entonces dice: "lo que tienen que hacer ustedes es juntarse y tener un lugar donde reunirse", porque ya nos habíamos hecho amigas todas. (...)... el día que ella nos juntó a todas en el gimnasio y nos dijo eso se nos vino el cielo encima, porque nadie esperaba, pensábamos que iba a ser para siempre, y yo le digo: "Doctora, algún día nos va a jubilar, usted" –"No, no, esto es para siempre, es para siempre..." (...) cuando llegó el momento te juro que no sabíamos para donde agarrar, algunas lloraban, otras se enojaron con la doctora...*

Finalmente, de ese sufrimiento pudo surgir un impulso creador; con todo, la iniciativa es conceptuada como perteneciente a la doctora SC. En palabras de una integrante del CJYP,

*... la doctora nos dio el empujón ese y nos dio la idea, porque sino, no se nos hubiese ocurrido a nosotros. (...) ... y como la queríamos tanto, y la queremos, es mi doctora hace más de veinte años, mía y de mi marido, lo que ella decía era palabra santa.*

En estos casos, el sugerente no posee un interés propio que justifique el consejo impartido al grupo. En los casos anteriores, ambas profesionales sugieren a los grupos informales la creación de un CJYP, en la convicción de que la experiencia será positiva para ellos.

En otros casos, ocurre que el profesional posee un interés en que determinado grupo informal dé inicio a un CJYP. Un grupo de jubilados, por ejemplo, asiste a un comedor solventado por una agencia gubernamental, que funciona en una parroquia. Ese grupo de jubilados construye, con el correr del tiempo, una red de relaciones afectivas. Quizás en ese momento una asistente social de la agencia gubernamental proponga a este grupo informal la creación de un CJYP. Esto acarreará ventajas para ambas partes: para los jubilados, la posibilidad de tener su comedor en un Centro creado por ellos mismos –además, la posibilidad de acceder a subsidios y ayudas económicas–; para la agencia gubernamental, eficacia operativa, ya que las organizaciones del adulto mayor son buenos efectores de los programas sociales instrumentados por el gobierno. El Centro HEB comienza de esta manera,

*... como un comedor que funcionaba en cualquier lado.*

Instrumentar un programa social alimentario de estas características requiere un lugar físico estable. El comedor que posteriormente se convirtió en el Centro HEB funcionó en una parroquia, un hotel y una organización no gubernamental, con las dificultades inherentes a los sucesivos traslados. Una profesional de una agencia gubernamental (que en este trabajo denominamos Organización XIL) sugirió entonces a un integrante del comedor la fundación del Centro:

*... ahí fue cuando hablamos con las encargadas de XIL que eran las encargadas de hacer funcionar el comedor, y cuando me dieron la autoridad suficiente, total, me nombraron presidente del Centro. Entonces dije "nos tenemos que ir de acá, le tenemos que dar carácter de Centro", porque hasta ese momento todo era muy precario...*

Para los integrantes del Centro, esta modalidad de fundación es ventajosa, desde la perspectiva financiera:

*Porque como Centro de Jubilados XIL nos daba el comedor y al tener el comedor XIL nos reconoce parte del alquiler, el pago de una cocinera y como Centro eso para empezar nos ayudaba, porque nosotros no teníamos un centavo, nada de nada, nos convenía tener el apoyo de XIL y esa ayuda, que no es gran cosa, pero para empezar ayuda.*

Esta última modalidad –el impulso a la fundación de la organización por parte de profesionales de la Organización XIL- es minoritaria respecto del conjunto de CJYP que operan en la ciudad.

#### IV.3. Modalidad escisional y robo de socios

En el párrafo anterior estudiamos modalidades de fundación de CJYP en las que la iniciativa no provenía de adultos mayores, sino de políticos o profesionales. Estos -animados por distintas motivaciones- sugerían a un grupo informal de adultos mayores la idea de crear un CJYP.

Pero existen otras maneras de surgimiento de Centros. Un Centro, por ejemplo, puede surgir de otro Centro. ¿De qué modo? Dentro de un CJYP fundado en el ámbito gremial, pueden coexistir tendencias políticas antagónicas, representadas por otros tantos miembros de la comisión directiva. Cuando las diferencias se profundizan y ya no es posible elaborarlas, los disidentes se separan del CJYP de origen y fundan otro, que pretende –al igual que el primero- representar a los jubilados de esa actividad laboral.

En Mar del Plata existen tres gremios con CJYP creados de este modo: cada gremio ha generado –por así decir- dos CJYP, uno “original” y otro “disidente”. A veces, estas escisiones se producen debido a que una porción de la comisión directiva no está dispuesta a responder a la autoridad del sindicato que auspicia al CJYP, y cuestiona fuertemente la falta de autonomía que la dependencia del gremio genera. Este cuestionamiento deriva posteriormente en ruptura.

Con todo, un CJYP puede escindirse sin pertenecer al ámbito gremial, y por muchas causas. La presidenta del Centro ABU refiere que su secretaria no estaba de acuerdo con ciertos lineamientos operativos del Centro; un buen día, esta secretaria – con un aval político partidario- fundó otro CJYP, a dos cuadras del primero. En algunos barrios marplatenses puede verificarse la misma situación: dos o más CJYP a escasa distancia uno del otro, con reducidas matrículas societales –ya que los asociados también se han “dividido”.

Para el investigador, es difícil a veces indagar en las causas de las escisiones de Centros. Las organizaciones se escinden debido a la existencia de procesos conflictivos, y no todos los directivos se muestran dispuestos a evocar épocas de crisis en la organización. El investigador se enfrenta al hecho consumado –dos CJYP provenientes de una escisión de comisión directiva-, pero reconstruir las cuestiones históricas que motivaron la separación requiere generalmente altas dosis de suspicacia. El Centro COM, por ejemplo, dio origen hace aproximadamente cinco años al Centro SET, mediante un proceso de escisión de comisión directiva. El caso es interesante: a partir de un Centro fundado en el ámbito gremial (el Centro COM) surge otro, que no se asume como sindical, ni se arroga la representación de ex trabajadores de la actividad (el Centro SET). El Centro COM nunca recibió al investigador, en tanto que la presidenta del Centro SET no se mostró dispuesta a exponer las causas de la fractura. Las referencias a ella eran superficiales, y realizadas con celeridad:

*Nosotros venimos de ahí, del Centro COM.*

Dentro de la modalidad escisional de fundación de Centros, un subtipo es el “robo” de socios. Una persona jubilada ingresa como socio a un CJYP; crea vínculos con los asociados y observa el funcionamiento del CJYP con detenimiento. Una vez

aprendidos los detalles de la gestión de un CJYP, establecidos los vínculos necesarios, y motivada la masa crítica de asociados que “robará”, egresa del CJYP con sus seguidores y funda el propio, en el que –naturalmente- ocupará un lugar preponderante en la comisión directiva. La diferencia con la modalidad escisional es que en ésta el cisma es concretado por una parte de la comisión directiva; en la modalidad de robo de socios, la escisión es liderada por un asociado que ha llevado a cabo un verdadero trabajo de inteligencia dentro del CJYP. El asociado “ladron” puede albergar una actitud dolosa desde el principio, o bien la idea de robar asociados y fundar su CJYP puede ocurrírsele en el curso de su participación en el mismo. Las presidentas de los CJYP UOC y NUE narran robos de socios sufridos en sus Centros. Es esta última quien utiliza el término “robo” para referirse a esta modalidad de fundación de Centros. Algunas veces, el robo de socios es motivado por cuestiones personales entre un asociado y la comisión directiva. En su etapa fundacional, el Centro NUE se preparaba para elegir la denominación de la organización y los miembros de la comisión directiva:

*... Una señora nos sugirió entre comillas REC. Esta señora era de Galicia, no sabía escribir. Cuando llegó el momento de armar el acta constitutiva, la señora quería ser tesorera, nosotros le hicimos ver que no podía, ya que no sabía leer ni escribir, y de secretaria tampoco. Entonces hubo una discusión, con un señor que estaba en ese momento, y ella dijo que se iba del Centro. Nosotros, confiados, no le hicimos guerra. Ella sacó una personería jurídica con el nombre REC; lo pudo hacer porque una hija tiene una agencia de viaje y presentó una lista con los nombres de las personas que viajan. Ella nos ganó de mano, nosotros ya teníamos los papeles hechos, y entonces, como no nos íbamos a pelear por el nombre, otro dijo “ponele ‘Nuevo REC’ ” [al que nosotros denominamos NUE].*

En este caso se fundan dos Centros a la vez, ya que la escisión y el robo son simultáneos a la fundación del Centro “robado”. Motivos personales –rencor por no ser admitida en la comisión directiva- llevaron a que una asociada robara del Centro NUE tanto asociados como denominación. La presidenta del NUE no le “hace la guerra”; el ambiente de los CJYP es tan turbulento como el de otro tipo de organizaciones, y desmiente el estereotipo del adulto mayor desvalido, inerte, o carente de iniciativa. La “guerra” entre CJYP es algo usual, y la fundación de nuevos CJYP es un hecho muchas veces influido por esta característica del campo de las organizaciones del adulto mayor.

#### IV.4. El grupo espontáneo

También un grupo informal y espontáneo de adultos mayores puede autogestionar un CJYP. Normalmente se trata de adultos mayores que residen en un mismo barrio. Algunos de ellos tienen amigos que participan de las actividades de Centros de otros barrios, lo que les posibilita conocer de antemano el funcionamiento de estas organizaciones. También es posible que uno de ellos haya estado asociado anteriormente a algún CJYP. Los adultos mayores asisten a Centros que se encuentren cerca de sus hogares, ya que movilizarse hacia un CJYP lejano les es dificultoso – debido a problemas de salud o de escasos recursos. Por lo tanto, la ausencia de CJYP en un barrio puede ser un motivador para los adultos mayores que –vía referencia de amistades o conocidos- conozcan los beneficios que reporta la pertenencia a un Centro. El presidente del Centro CER lo refiere de esta manera:

*Bueno, eso [la idea de fundar el Centro] salió de mi casa un día hablando con mi señora, este... yo veía que en el barrio había muchas... no viejitas, sí yo digo viejitas cariñosamente, pero que habían perdido el marido, un ser querido, y se la pasaban siempre en la puerta de la calle o estaban ahí, como... qué se yo... como diciendo que esperaban algo. (...) Yo avisé a tres o cuatro primero, que me acompañaran,, que tenía la idea de fundar un Centro. Y bueno, de ahí salió, un 2 de setiembre de 1986 llamé a una asamblea, pero anteriormente, antes de llamar a asamblea, nos dividimos en cuatro el barrio y fuimos casa por casa firmando, donde había jubilados, qué le parecía la idea, entonces les pareció muy bien.*

La idea sale “de la casa” del presidente, pero antes de llevarla a la práctica, corrobora si existe una necesidad sentida por parte de los adultos mayores del barrio. La observación inicial del directivo es reflejo de la realidad demográfica: las mujeres sobreviven a los hombres. En muchos barrios marplatenses, a media tarde, es fácil advertir a las “viejitas” en la puerta de calle o que observan pasar la vida por la ventana. La intuición del presidente entrevistado es notable, en este respecto: las “viejitas” estaban “como esperando algo”. Ese “algo” bien podía ser un lugar para compartir esa soledad. El presidente comunica su intención a “tres o cuatro” vecinos; luego, se lanzan a la calle con una efectiva metodología de encuestas caseras: ¿usted estaría de acuerdo con la fundación de un Centro de Jubilados en este barrio? Los primeros tiempos de la organización son duros; si bien la cantidad de gente a favor del proyecto es bastante, los que efectivamente lo gestionan son pocos. El presidente del CJYP SAN hace referencia a este punto:

*[el Centro]... se creó en 1996. Nos habíamos reunido un grupo de personas con la idea de formar un Centro, lo conversamos las personas que estábamos ese día y para la semana siguiente invitamos unas personas más y decidimos fundar el Centro. Eramos poquitos y con muy pocos socios.*

Dentro de esta modalidad de fundación, es comprensible que el comienzo sea dificultoso desde el punto de vista económico. No existe organización nodriza –como en la primera modalidad-, ni existe padrino político o profesional –como en la segunda. Ni siquiera se proviene del ámbito de los CJYP, como en el caso de las escisiones de comisión directiva. Por ello, esta modalidad de fundación es la que más se acerca al concepto de autogestión, tal como se lo define en la Psicología Social de Comunidad.

El grupo espontáneo que ha tomado la decisión de fundar un CJYP –es decir, que ya comprende colectivamente su aspiración- acude provisoriamente a organizaciones barriales que puedan facilitarle el recurso principal: el lugar para funcionar. Aquí cobran importancia las sociedades de fomento. La gran mayoría de los CJYP fundados de este modo funcionan en locales de sociedad de fomento, hasta que logran agenciarse recursos como para alquilar –y en el futuro, comprar- una sede. Las sociedades de fomento brindan algunas facilidades, y –en general- no representan un riesgo de pérdida de autonomía para el CJYP naciente –como podría ocurrir con un sindicato o un partido político.

*... yo vi que en el barrio había mucha gente mayor, y que teníamos un monstruo acá sin aprovecharlo, que era la sociedad de fomento. Entonces, qué mejor lugar para un comienzo. Siempre con la idea del día de mañana tener nuestra casa propia, pero por lo menos ahí no nos cobraban...*

Así lo expresa el presidente del Centro CER. Con la palabra “monstruo” alude al tamaño del local de la sociedad de fomento, aunque también se percibe una nota de gratitud y de contento. El investigador ha visitado CJYP que funcionan en locales que no superan los 20 metros cuadrados; sólo quien conoce la realidad de las organizaciones del adulto mayor puede valorar en su justa medida la posesión de una sede amplia –aquí cobra sentido la expresión del presidente: “aprovechar” el “monstruo”. El hecho que la sociedad de fomento no imponga al CJYP un cobro de dinero por la sede también es importante en el comienzo: el Centro puede comenzar a

funcionar sin exigencias materiales, y puede así encontrar su estilo más propio. De otra manera, debería abocarse de inmediato a procedimientos para agenciarse recursos, lo que le ocasionaría un importante insumo de tiempo y energía. Qué mejor lugar para comenzar, entonces, pero sin perder de vista la concreción del lugar verdaderamente propio.

Con todo, algunos CJYP fundados de este modo abordan directamente la problemática del alquiler de una sede, sin el paso previo por la sociedad de fomento. Significativamente, esto ocurre en barrios donde no funcionan sociedades de fomento – en general, barrios de clase media. Por ejemplo, el Centro VOL comenzó con un grupo pequeño de asociados; una cuota societaria moderada permitió, en un principio, alquilar una sede humilde. Posteriormente, la matrícula societaria creció, y se alquiló una sede más amplia. En general, estos Centros poseen afinados mecanismos para la captación de recursos materiales –cuestión que retomaremos más adelante.

## V. ¿QUÉ ES UN JUBILADO? OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LOS CJYP

En las ciencias sociales existen numerosas teorías que explican qué es lo que ocurre cuando las personas envejecen o afrontan su jubilación. Algunas de estas teorías remarcan las conductas de desapego que el adulto mayor manifiesta en el ámbito laboral y familiar. Es decir, a medida que envejece, la persona pierde sus vínculos y abandona sus anteriores actividades –se “desapega” o desvincula. Otras teorías se refieren de modo positivo a las tareas que el adulto mayor puede realizar, con el objetivo de mejorar su calidad de vida. Esto es, se piensa que todas las ocupaciones que la persona pueda abordar en la última etapa de la vida son útiles, tanto para elevar su autoestima como para mejorar sus vínculos con el entorno social. Tampoco escapa a los investigadores la influencia que las condiciones materiales de vida poseen sobre el proceso de envejecimiento, que varía sustancialmente en las distintas clases sociales.

Pero ¿qué es jubilarse? En general, todas estas teorías están construidas por personas que no han arribado a la última etapa del ciclo de la vida. En este capítulo estudiaremos las concepciones de la jubilación que circulan en los Centros de Jubilados –es decir, narradas por sus propios protagonistas. Escucharemos a los mismos actores de la vejez explicar cuál es la naturaleza de este proceso, y veremos que existe una relación entre las creencias acerca de la vejez y la jubilación sostenidas por los líderes de los Centros, y los objetivos y actividades de las organizaciones que crean.

Cuando un líder decide crear un CJYP, o una comisión directiva accede a la conducción de un Centro, lo hacen con ideas más o menos explícitas relativas a la naturaleza de la vejez y la jubilación. Surge con claridad que, si un grupo de personas jubiladas crea o dirige un CJYP, lo hace orientado por cogniciones acerca del envejecimiento que las guían acerca del tipo de organización (dimensión, actividades, objetivos) que un adulto mayor necesita. Es decir, el dirigente crea o gestiona una organización *para* jubilados, con características peculiares. Por ello, para comprender la cultura organizacional de los CJYP, es preciso saber cuáles son las creencias de los líderes acerca de la etapa de la vejez y la jubilación, tanto como el concepto de organización de adultos mayores que más se adapta a esas creencias. En la medida en

que estas creencias relativas a la vejez varíen, lo harán las características de los Centros.

De modo que en este capítulo, entonces, trabajaremos sobre las creencias de los directivos de los CJYP acerca de la vejez y la jubilación. Asimismo, como postulamos una relación entre éstas y las características de los Centros, estudiaremos los objetivos planteados por los directivos y las actividades que ofrecen a los adultos mayores asociados.

Con todo, valga la siguiente aclaración, a título de adelanto de los argumentos que se proponen más abajo: la gran mayoría de los CJYP realizan actividades de tipo recreativo. La diferencia entre ellos es que algunos las proponen con exclusividad, en tanto que otros las realizan como un complemento a lo que consideran su más importante misión. Otros –los menos- no las realizan en absoluto. Pensamos que ello justifica la categorización que sigue.

Por otro lado, una particularidad remarcable del campo de las organizaciones del adulto mayor es la existencia de una suerte de puja o rivalidad entre los Centros recreativos (en los que prima el esparcimiento) y los Centros reivindicativos (aquellos cuyas actividades están encaminadas a mejorar la calidad de vida de los jubilados). Esto determina diferencias en muchos aspectos, dentro del terreno de las organizaciones del adulto mayor. También existen formas “mixtas” –el caso de Centros reivindicativos que toleran un cierto margen de actividades de esparcimiento, o de Centros recreativos que ofician de efectores de programas sociales. La manera escogida de abordar este continuo es estudiar los casos “puros”, y luego indagar las formas mixtas en cada una de las categorías.

### V.1. Los Centros pachangueros

El término *pachanga* tiene connotaciones de juerga, baile o diversión; en el ámbito de los CJYP los Centros *pachangueros* son aquellos que se dedican casi exclusivamente a las actividades recreativas. En este contexto, “casi exclusivamente” significa que la pachanga –o lo que el líder del CJYP entiende como recreativo- adquiere matices en cada CJYP, de acuerdo a las concepciones de la vejez y los

objetivos que los presidentes de Centros asumen en consecuencia. Lo específicamente recreativo estará en cada caso teñido de significaciones que apuntan hacia la salud, hacia lo cultural, o hacia lo recreativo propiamente dicho. Además, la denominación *pachanguero* surge en boca de presidentes de Centros reivindicativos, sobre el fondo de la pugna entre CJYP recreativos y reivindicativos. Para ellos, un CJYP pachanguero se define por la negativa –es decir, por ser un CJYP no reivindicativo.

Pese a que el vocablo es empleado en sentido peyorativo por los presidentes de CJYP de reivindicación, no es ofensivo para los presidentes de los Centros recreativos. Después de todo, no existe nada esencialmente malo en el acto de divertirse; con mayor razón, en la etapa de la jubilación. La palabra misma, *jubilación*, proviene del vocablo latino *iubilatio*, que significa alegría, gozo. Y tanto más debe experimentar *iubilatio* el jubilado dentro de su organización, cuanto fuera de ella encuentra carencia y pérdida. Esta carencia se manifiesta, por un lado, en la pobreza material, debido a los paupérrimos montos jubilatorios; por el otro, en la pobreza vincular. La soledad de la persona jubilada está relacionada con hechos vitales como la viudez o la falta de atención por parte de los hijos. En Mar del Plata, según datos de 1998, el 17.5% de las personas de 60 años y más (17,561 adultos mayores) vive en hogares unipersonales – es decir, solos. Por otro lado, un 28.9% de las personas de 60 años y más (28,921 adultos mayores) experimenta viudez. La pobreza material se manifiesta en otras cifras: el 17% de los adultos mayores carece de todo ingreso, en tanto que el 54.8% percibe sólo su jubilación o pensión –exiguas en su mayoría. Vemos, entonces, que son problemáticas prevalentes en la ciudad.

La presidenta del Centro CAM -por ejemplo- afirma que un CJYP debe ser, esencialmente, un lugar de creación de nuevos vínculos. Esto es así debido al estado de soledad en que se hallan los adultos mayores; se refiere especialmente a las mujeres, la mayoría viudas, ya que la sobrevivencia de las mujeres es mayor<sup>7</sup>. En estos casos, la mujer queda sola, ya que muchas veces su descendencia no se ocupa de ella.

*Aquí somos un montón de viudas, y... a veces no sé, los hijos o las hijas las mandan... acá al Centro, a hacer gimnasia o folclore, yo no sé si para que se sientan bien o para sacárselas de encima. (...) Acá las relaciones que se hacen siguen después afuera; se hacen amigas, y después se conocen, acá, y salen a tomar el té afuera, a la casa de una, a la casa de la otra...*

Según esta directiva, la dimensión afectiva es la más importante en un CJYP. Los objetivos del Centro CAM se orientan a recrear los vínculos, brindar espacios de encuentro, y fomentar la recreación. Para la directiva entrevistada, los Centros de Jubilados deben ser los lugares donde el adulto mayor se resarce de las carencias afectivas a que el mundo exterior lo somete: viudo y con sus hijos ocupados en los propios asuntos, el jubilado acude al CJYP para construir nuevos vínculos, que luego prosiguen fuera de la organización. Podemos ver la relación que existe entre la composición de lugar acerca de la vejez que realiza el directivo y el rumbo particular que le imprime a la organización que gestiona. En este caso, lo que ocupa el lugar jerárquico en la escala de valores del Centro es el afecto. Durante la entrevista, la presidenta me señala un retrato en la pared: es una asociada de 93 años. Luego de su viudez, atravesó por un período de depresión, pero –gracias a la recomendación de una amiga- comenzó a asistir al CJYP. Ahora llama la atención su alegría, y se destaca en los bailes del Centro por su vitalidad. Según la directiva

*... el Centro le devolvió la vida.*

Esta expresión es muy común en el ambiente de los CJYP, y denota una creencia compartida por los directivos de los CJYP pachangueros: la muerte –simbólica o real- retrocede ante el sentido de pertenencia a un Centro; el jubilado se torna más vital –recupera las ganas de vivir, gracias a la creación de nuevas relaciones- y más sano –se deprime menos, y por consiguiente, se enferma menos. De algún modo, renace de la muerte simbólica a la que lo condena el rito de pasaje jubilatorio. Ello se manifiesta en los nombres que poseen algunos Centros de este tipo, que aluden explícitamente al mito de la adquisición de una nueva vida: *Renacer, Volver a Vivir, Nueva Esperanza*, etcétera. Como afirma la presidenta del Centro ESP:

*Porque claro, las personas, cuando llegan a cierta edad, no saben si... ¿Qué destino? ¿Cuánto tiempo les falta? Y eso era una esperanza, y se la dimos, una nueva esperanza...*

Es notable, en este sentido, que solamente en tres Centros –uno de ellos recreativo- el investigador haya constatado la costumbre de anunciar los fallecimientos de los asociados. En el Centro VOL, de tipo pachanguero, cuando fallece un asociado se escribe su nombre en la pizarra, para que todos los demás tomen conocimiento. La

ausencia de esta costumbre en los demás CJYP puede estar relacionada con un cierto grado de negación de la muerte real dentro del sistema de creencias de los directivos de estas organizaciones.

El Centro CAM realiza bailes, comidas, dictado de clases de folclore, pintura, y otros entretenimientos afines. Aunque no haya actividad ese día, los asociados pueden asistir a la sede para conversar, compartir un té, o solicitar un libro en la biblioteca – nutrida y perfectamente ordenada. Una vez por mes se festejan los cumpleaños de los asociados. Todas estas actividades se llevan a cabo para propiciar una actitud positiva ante la vida y fomentar el compañerismo.

El Centro CAM es uno de los tantos Centros efectores del Programa alimentario BNS, instrumentado por la organización XIL<sup>8</sup>. Es decir, en su sede se lleva a cabo mensualmente el reparto de bolsones con alimentos. Gran parte de los asociados de este Centro cobran “la mínima”<sup>9</sup>, y esperan con ansiedad el reparto de los bolsones. En general, la matrícula societal de los Centros pachangueros está conformada por una gran mayoría de jubilados con la mínima; por ello, en casi todos se reparte el bolsón, y se puede acceder a distintos servicios financiados por la Organización XIL –pedicuría, enfermería, peluquería.

Respecto de las comidas que se llevan a cabo en el Centro, la presidenta realiza una interesante interpretación de la conducta de los asociados. Refiere que, en los almuerzos o cenas organizados por el Centro, los asociados muestran conductas de voracidad: la persona encargada de servir no llega a completar una vuelta, y es de inmediato solicitada para repetir el plato. Según la directiva, causa de ello es la actitud de las familias de los jubilados, que tienden a presionarlos en exceso para que se cuiden en las comidas. El Centro les brinda la libertad que –sobre este asunto- no encuentran en el ámbito familiar.

El presidente del ESP imprime una significación particular al abanico de actividades del Centro orientadas al esparcimiento. Para él, la recreación debe estar guiada por la noción de salud; ello es así, en parte, por el origen de este CJYP en las caminatas y los ejercicios físicos. Dice:

*... pero al final [del estatuto] está esto, que es terapéutico: para que la gente pueda encontrar un sistema de compañía, de entretenimiento, para su salud y todo lo demás. [lee un artículo del estatuto del CJYP, en el que se hace referencia al fomento*

de las actividades de rehabilitación y prevención de las enfermedades –caminatas, ejercicios]. *Con ese fin funciona, a pesar de tener otras actividades comunes, pero es también para que la gente se mantenga bien, ¿me comprendés?*

Funciona “con ese fin”; esto es, para recrear –pero con el objetivo de que “la gente se mantenga bien”. Por otro lado, la connotación que se le asigna al esparcimiento es particularmente relevante: las personas que asisten al Centro deben encontrar un sistema de “compañía”, de “entretenimiento”, porque ello está relacionado con el cuidado y la mantención de la salud.

Es preciso, también, indagar en la significación que el término “salud” pueda tener para un líder de CJYP<sup>10</sup>. La asociación recreación/salud se observa las más de las veces en alusión a una visión dinámica e integrada de la vejez, que sostienen muchos directivos de Centros. Este concepto de recreación y salud se opone a los de inactividad e inutilidad en la comunidad. El presidente del TER lo expone de esta manera:

*El anciano que se encierra en su casa, simplemente ayuda a que florezcan los males físicos. Cuando la mente se siente fortalecida inspira deseos de vida, porque se siente cómodo, se siente acompañado.*

El anciano que se “encierra” no participa de la vida de su comunidad; su mente se tiñe de pensamientos negativos y “florece los males físicos”. Por el contrario, si “sale al exterior” –esto es, se relaciona, participa de la historia de su grupo- su mente se “fortalece”, y emergen los deseos de vida. Todo lo cual, además de verosimilitud, denota una interesante visión de las relaciones mente/cuerpo. En otros términos lo expresa el presidente del ENC:

*... veíamos que hacía falta después de haber dejado las tareas salir de nuestras casas, no quedar frente al aparato de televisión que lo único que nos venden son pálidas, ser útiles a la sociedad... en mi caso, pensé que quedándome sentado iba a ser un parásito de la sociedad...*

“No quedar frente al aparato de televisión”: pasar de ser espectador a ser protagonista; de “parásito” a productor de una cosa útil a la sociedad.

Los directivos de los Centros pachangueros conocen la situación económica de la mayor parte de los jubilados, pero no piensan que sea el peor de los problemas que afrontan, ni que un CJYP deba desarrollar acciones orientadas a modificarlo. Antes

bien, se encuentran convencidos de que el mayor aporte que pueden llevar a cabo las organizaciones del adulto mayor es brindar un lugar de esparcimiento, reunión, o creación de vínculos afectivos –aunque esto no es incompatible con la prestación de ayuda material proveniente de los programas sociales. Así lo expresa el presidente del Centro TER:

*A pesar de que la gente cree que el problema más grande de la tercera edad –o mejor dicho de los jubilados- son los bajos haberes que percibe, no es ése para mí entender el mayor problema de la tercera edad; para aquellos que trabajaron toda su vida, es que muchas veces se encuentran en un estado de soledad, algunos porque se quedan solos al fallecer sus cónyuges, y otros, porque aún teniendo familias se encuentran marginados de la vida familiar. Es gente que necesita del compañerismo, del trato con sus pares y necesita tener una distracción de acuerdo a su edad.*

La creencia de este presidente acerca de la importancia relativa de los problemas de los adultos mayores es relevante, para establecer semejanzas y diferencias entre aquellos Centros que priorizan la recreación y aquellos que no. Para él, las bajas jubilaciones no son el mayor problema. Sin embargo, no excluye por eso de su organización las actividades orientadas a la ayuda social destinada a los adultos mayores carecientes:

*Esta entidad tiene dos objetivos primordiales. Uno es hacer obra social en beneficio de la tercera edad. ¿Cómo se hace la obra social? Por ejemplo, entregando bolsones alimentarios a aquellos que tienen una situación económica pésima, porque todos los jubilados son necesitados pero hay algunos que cobran la mínima, que no tienen familiares que los puedan ayudar, algunos que viven solos, y lógicamente, con \$ 150 no pueden vivir... (...) Esta es una de las cosas sociales, después hemos ayudado a jubilados en problemas de trámites jubilatorios o reclamos de importes que se les adeudan, asesoramiento... (...) Hemos tenido gestor de jubilaciones, en fin, esta es la parte social, pero después está la otra parte, que es la de recreación, tan importante como la primera. Prácticamente podríamos decir que es un hogar de día, donde el jubilado puede concurrir diariamente, distraerse, conversar con sus pares...*

Por una parte, “obra social”; por la otra, recreación, “tan importante como la primera”. Otorgar servicios a los asociados no es incompatible con el espíritu de esparcimiento del Centro, ni siquiera si estos servicios requieren una cierta formalización administrativa del CJYP, como los trámites de pensiones y jubilaciones. El presidente del Centro CER se refiere del mismo modo al objetivo principal de una organización de adultos mayores:

*[nuestro] objetivo era que a la gente mayor había que darle algo para que no se quedara adentro, sacarla a pasear, sacarla de eso que se la pasaba 'pobrecita' o 'pobrecito', dentro de una habitación mirando las fotos del ser querido que se fue, entonces eso era una cosa que había que sacarlo, porque yo las veía a muchas abuelas y lo primero que me hablaban o del marido o de la mujer que se había ido.*

El objetivo, entonces, es “darle algo a la gente” que se encuentra en soledad – mejor aún, “devolverle” a la gente aquello que alguna vez tuvo: voluntad de existir.

Algunas veces, es preciso “dar algo” material, para que posteriormente pueda ser entregada otra cosa. JU, el presidente del Centro REN, opina de esta manera sobre la entrega de bolsones de alimentos. Para él, entregar alimentos a personas que han trabajado toda su vida es denigrante; sería mucho más digno que pudieran cobrar lo que realmente les corresponde. Pero dadas las circunstancias, es necesario hacerlo; y de todas maneras, la entrega de los bolsones es una buena excusa para que los adultos mayores se encuentren en el CJYP y se informen acerca de las actividades –en una palabra: para que participen. En una de sus visitas a la Organización XIL, el investigador contactó con JU, y le explicó las razones de su trabajo. Este presidente lo invitó a visitar su Centro:

*Venga a mi Centro, a ver la verdad de los jubilados, no estos que usted ve por aquí, estos que están bien. Venga a ver a los jubilados de verdad.*

“La verdad de los jubilados” es su realidad, como diría también JU, con reminiscencias de aforismo político. Y los jubilados “de verdad” se comprenden por oposición a aquellos jubilados que –aunque formalmente lo sean- no lo parecen<sup>11</sup>.

Al Centro REN –ubicado en la periferia de la ciudad- acuden jubilados carecientes en extremo; JU los percibe de este modo, y cree que la mejor manera de ayudar a su situación es por medio de una organización que les brinde un lugar de reunión, una referencia común en el barrio, un sentido de pertenencia. A través de la ayuda material, entonces, el Centro permite a los jubilados “de verdad” una posibilidad de trascender su situación mediante los vínculos y el afecto. Ello, indudablemente, requiere algo de pachanga: en el Centro REN se llevan a cabo las actividades recreativas comunes a los Centros de este tipo –bailes, comidas, juego de bochas y tejo, etcétera.

Con todo, en este punto es necesario aclarar que la variable *recreación* no está asociada de manera unívoca a la variable *clase social baja*. Existen –pocos- Centros recreativos que agrupan jubilados con cierto poder adquisitivo; el CJYP EDU, por ejemplo, que posee un estricto sistema de normas de vestimenta femenina y masculina que los asociados deben cumplir para concurrir a los bailes. En general, los jubilados que asisten al EDU tienen una economía holgada, y estas normas forman parte de la preservación de la cultura de la organización: el Centro EDU está reservado a jubilados con un determinado estatus social. Además, algunos Centros recreativos han tomado una cierta distancia de la cuestión asistencial, por cuestiones de clase que inciden en la cultura de la organización. Por ejemplo, el Centro ESP –en el que

*...estamos tan bien todos,*

... como expresaba la presidenta en referencia a la situación económica de los asociados- pudo ser efector del Programa alimentario BNS, pero rehusó luego de un intento fallido: ofrecieron el bolsón a los asociados, porque

*...no le podemos dar a gente de la calle.*

Como los asociados estaban “tan bien”, ninguno se anotó en el Programa, ya que no necesitaban del alimento. La “otra gente”, la “gente de la calle”, no podía asistir al ESP, como en su momento decidieron los directivos de acuerdo al criterio de la mayoría. En general, estos Centros poseen culturas fuertemente conservadoras: sus directivos piensan que el CJYP debe preservar el estilo de vida propio de la clase social de la cual provienen.

Usualmente, las actividades de los Centros recreativos son programadas por los directivos. Estos observan las actividades de otros Centros y procuran actualizar su oferta; también puede ocurrir que una nueva actividad sea propuesta por un asociado. Por ejemplo, el juego de bochas es predominantemente masculino; por ello, en algunos Centros las mujeres han conseguido imponer el juego del tejo, que integra a los dos sexos.

En general, los centros pachangueros han tenido modalidades de fundación de grupo espontáneo, escisional, o de cooptación política. Esta última modalidad requiere

aclaraciones adicionales. En alguno de estos Centros -donde puede observarse una cierta ausencia de identificación entre el líder, los propósitos de la organización y la situación vital de los asociados- la pachanga puede obedecer a la estrategia del pan y circo. De otro modo: cuando no existe una genuina creencia por parte del directivo acerca de cuáles debieran ser los objetivos de un CJYP, las actividades se ofrecen por el sólo hecho de atraer asociados y mantener al Centro en funcionamiento. La presidenta del Centro SAL, por ejemplo, creó la organización por expresa indicación de NG -aquella diputada nacional a la que nos referimos en el anterior capítulo-, y la oferta de las actividades priorizó únicamente la atracción de los asociados. En estos casos, el hecho de que un Centro sea o no pachanguero no obedece a las razones que estudiamos más arriba, sino a una cuestión de tipo instrumental: cómo captar asociados para un CJYP que trabaja por una tendencia política, y no para los jubilados. Los Centros fundados de esta manera pueden ser denominados "pachangueros" sólo si hacemos la anterior salvedad. Este hecho nos autoriza a pensar en una disociación en las pautas de cultura organizacional de los Centros en los que la actividad recreativa tiene esta connotación.

Los CJYP fundados a instancias de la Organización XIL y su Programa -por intermedio de sus profesionales- son otro caso de instrumentalización de objetivos. La Organización XIL posee documentos en los que se define un Centro de Jubilados, sus niveles de funcionamiento, objetivos, y el papel del Programa BNS para su cumplimiento. De algún modo, los documentos de la Organización XIL reflejan su propia imagen objetivo de lo que debiera ser un CJYP. A veces, esta imagen es compartida por los directivos; otras veces, no lo es en absoluto. La diferencia puede apreciarse en las modalidades de fundación, cuando los objetivos de la organización se desprenden de las creencias y supuestos básicos de los directivos acerca de la jubilación -es decir, cuando existen pautas de cultura autónomas y coherentes-; y cuando los objetivos son sugeridos "desde fuera" -cuando existen pautas de cultura heterónomas y contradictorias.

Por otro lado, existen Centros cuyas actividades apuntan al esparcimiento, pero cuyos presidentes buscan distinguirse del resto de los Centros pachangueros. Como mencionamos más arriba, lo recreativo puede asumir diversas facetas, relacionadas

con la idea de salud o cultura. La presidenta del Centro SET, por ejemplo, luego de mostrarme la pista de baile del Centro y las fotos de las reuniones, me aclara que no son un Centro "bailantero":

*Lo nuestro es más cultural.*

¿Qué es lo "cultural" para esta presidenta? Las actividades que su Centro ofrece son las mismas que otros Centros recreativos, pero ella sostiene que el suyo es distinto -más "cultural". La presidenta busca establecer una distinción entre su Centro y los demás Centros pachangueros; el CJYP SET proviene, por escisión, del Centro COM – un Centro muy formal y "cultural".

Dentro de los Centros pachangueros, lo cultural no se concibe en el sentido de lo puramente "intelectual" –o en el sentido del saber formal transmitido en ámbitos institucionales. La cultura a la que aluden los presidentes tiene que ver con el desarrollo de la interacción y los vínculos interpersonales dentro de los CJYP, que permiten "cultivarse" –nutrirse de diferentes perspectivas acerca de la vida. Más adelante veremos las significaciones de lo cultural en los CJYP reivindicativos, algo diferentes en este respecto.

Como norma, se valora positivamente lo cultural en los Centros recreativos más formalizados –esto es, con una alta matrícula, una eficiente división del trabajo, y sistemas de comunicación eficaces. Una particularidad de estos Centros es la existencia de boletines informativos. Los Centros formalizados –recreativos o reivindicativos- publican boletines de tirada reducida, en los que informan a los asociados de las actividades y se difunden artículos de interés general para el adulto mayor.

## V.2. Los Centros reivindicativos

*Reivindicar* significa "reclamar una cosa que pertenece a uno pero que está en manos de otro." Algunos Centros de Jubilados han sido creados con el objetivo de lograr que aquello que les pertenece –pero que está "en manos de otro"- les sea restituido, por medio de reclamos. ¿Cuál es el objeto de los reclamos? Las magras

jubilaciones, los deficientes servicios de salud, el mal funcionamiento de las cajas de jubilación y todo aquello que los líderes de los CJYP creen que pertenece a los jubilados por derecho, y que en este momento “está en manos de otro” -o por lo menos se encuentra bajo la plena responsabilidad de este “otro”.

Lo reivindicativo, en estos Centros, obedece a significaciones diversas: para algunos directivos, tendrá que ver con la participación del jubilado en la gestión de su caja de jubilaciones; para otros, con la continuidad de la lucha gremial; finalmente, habrá directivos que conciban a la reivindicación con la vehemencia de la confrontación político- partidaria.

Para los líderes de los Centros reivindicativos, el jubilado es antes que nada sujeto de derecho, que debe cumplir con sus obligaciones de ciudadano, y que puede reclamar si algunos de sus derechos son avasallados. Las estrategias para reclamar varían de acuerdo a los Centros, tal como la posición de los mismos respecto de las actividades recreativas. Algunos líderes piensan que no existe incompatibilidad entre la reivindicación de la condición de jubilado y las actividades de recreación —y dejan lugar al esparcimiento en sus Centros-; otros, más radicales, creen que los jubilados deben atacar sus problemáticas y dejar de lado el aspecto lúdico. Para ellos, la recreación es algo así como “el opio de los jubilados”, y toda la cuestión se resume en el par antinómico escapismo versus compromiso.

El presidente del Centro FER, por ejemplo, señala que

*... nosotros entendíamos que éramos jubilados, y considerando uno de los aspectos cruciales como es el bajo estándar de vida producto de los bajos salarios, una de las formas de luchar por la reivindicación de los jubilados era hacer notas a las autoridades, y se hicieron notas en ese reclamo, siempre luchamos por elevar el salario de los jubilados.*

Puede advertirse en este caso la relación entre Centro reivindicativo y modalidad de fundación por pasado sindical o político del líder. En otras palabras, el líder comprometido en la lucha gremial tiende a fundar CJYP comprometidos con la reivindicación del jubilado. “Nosotros entendíamos que éramos jubilados”, dice el presidente; dicho de otro modo, nosotros comprendimos qué significa ser jubilado en la actualidad, nosotros hicimos un estado de la cuestión de la vejez y sus circunstancias. ¿Y cuáles son ellas, o por lo menos, las más propias? Las bajas jubilaciones, el bajo

estándar de vida. ¿Cómo se abordan estos problemas? Con unión, organicidad, solidaridad; con una organización que posea la suficiente representatividad para ejercer reclamos.

Esta visión del significado de la jubilación y las organizaciones del adulto mayor no excluye necesariamente lo recreativo. Los objetivos del Centro FER son

*... bregar por la solidaridad entre los compañeros, tratar de conseguir reivindicaciones monetarias, el aspecto cultural, y corresponder a la misma expectativa que nos crean los mismos asociados cuando la entidad se está engrandeciendo: "vamos a hacer tal cosa, vamos a hacer esto, a hacer aquello", surge un grupo de teatro, surge el baile, es decir, van incorporándose actividades.*

Notemos lo siguiente: en primer lugar, la solidaridad –este presidente proviene de un gremio en el que lo fraternal tiene importantes connotaciones-; luego, el aspecto económico; por último, el aspecto cultural. Para reclamar, primero es necesario estar unidos, en solidaridad. Las demás actividades “corresponden a las expectativas de los asociados” –es decir, son propuestas por los asociados mismos- en la medida en que la organización se vaya “engrandeciendo” –nutriéndose de distintos puntos de vista acerca de los objetivos de la organización.

*... las actividades acá se conformaron para satisfacer la necesidad de los socios, porque a medida que se va haciendo grande la entidad, piden gimnasia, piden folklore, piden pintura, piden corte y confección, y así se van incorporando las actividades.*

Lo recreativo no está excluido, pero tampoco constituye el objetivo primordial. Lo “cultural” alude a actividades que son recreativas sin ser escapistas, y que alientan la reflexión, el cuestionamiento y el efecto estético. El Centro FER posee un grupo de teatro, que ha competido en certámenes provinciales con cierto éxito, y que presenta regularmente funciones -a las que el investigador asistió como observador no participante.

La solidaridad se expresa también en servicios a los asociados: en el Centro FER funciona un banco de medicamentos, creado por los directivos y atendido por una enfermera voluntaria. Este banco satisface las necesidades de fármacos de los asociados carecientes; es el único Centro en Mar del Plata que posee uno.

El presidente del Centro MUN, ET, afirma que el objetivo principal de su CJYP es gestionar los trámites de pensiones y jubilaciones de los asociados, reclamar por

mejores haberes jubilatorios, y brindar servicios a los asociados. En el Centro MUN funciona una obra social que opera como coseguro de la que los asociados ya poseen; esta obra social está financiada por el CJYP. Además, los asociados del MUN cobran su jubilación en el local del Centro, situación que es única en el campo de las organizaciones del adulto mayor.

Este es un Centro cuyo líder entiende lo reivindicativo en términos de servicio al asociado; ET comenta que la vida de las personas no tiene sentido si no prestan servicios a sus semejantes, o no dejan algo a la comunidad en la que viven. Su concepción de la jubilación refiere a una etapa de la vida en la que todavía es posible dar al prójimo y ser un ciudadano útil a la comunidad; por ello, los CJYP que priorizan la recreación no reflejan la realidad de la vejez y son participes de un cierto egoísmo.

*... esos Centros pachangueros, que se la pasan en la joda, discúlpeme la expresión, no son útiles a la comunidad, no... vea, la vida de una persona que se dedicó siempre a su familia no está bien, aunque parezca... hay que tratar de dejar algo a la comunidad en la que está, a los demás.*

Con todo, en algunas visitas al MUN el investigador pudo constatar la presencia de jubilados jugando a la baraja, o departiendo. Pero "no es lo esencial", según ET. La idea de servicio es extensiva a la comunidad: en el Centro MUN se recolecta ropa usada, que las asociadas recomponen para luego repartir con ocasión de las inundaciones o a personas carecientes.

En este Centro, la reivindicación es incompatible con lo recreativo –la "joda"–, o lo relega a un último lugar casi circunstancial: se tolera que los asociados puedan asistir a jugar baraja, pero "no es lo esencial". Lo esencial es poseer un coseguro de obra social, cobrar los haberes en el mismo CJYP –que durante una semana al mes se transforma en una suerte de sucursal bancaria– y trabajar para la comunidad.

La presidenta del Centro MOV, KM, sostiene una posición similar. Para ella, la vejez es la continuación de las luchas de la juventud, y las luchas propias de la vejez son aquellas relacionadas con la reivindicación de los derechos del jubilado. En esta línea, KM considera de fundamental importancia la gestión de los trámites jubilatorios, ya que en el curso de ellos son frecuentes las malas liquidaciones y las innecesarias demoras. Además del trabajo en el área de previsión, es vital el reclamo sobre los

organismos nacionales que gestionan los servicios de salud para los jubilados y pensionados. ¿Y la recreación?

*Yo pienso que... es necesario que la gente grande se recree. Pero pienso que también es mucho más necesario que peleen por sus derechos. Que estén cobrando de acuerdo a lo que trabajaron. Que eso es necesario para hacerlo olvidar a más de uno... las necesidades que tiene. Todo el mundo no está en esa. También la recreación les sirve a los Centros para... para... adquirir elementos monetarios, porque hacen comidas, hacen bailes, y bueno, te rifo, y bueno, la gente se prende en ésta. Y bueno, por eso esto es atípico. A mí me ocurrió que un día [un jubilado] me dijo 'y bueno, lo único que hacen acá es manchar papeles'. Bueno, pero yo le puedo hacer conseguir a usted su jubilación como corresponde. Después, que vaya a bailar a otro lado.*

Sin duda, es bueno que la gente se divierta, pero existen cosas más importantes; la presidenta hace una suerte de llamado a la madurez y la conciencia de clase de los jubilados. Es necesario luchar para tener lo que a uno le corresponde –lo que “está en manos de otro”. Y agrega otra cosa: la recreación es útil al poder, porque hace que la gente olvide sus necesidades, y se adormezca en la juerga y el baile. Además, la recreación en los Centros no es enteramente transparente: KM afirma que las actividades recreativas se realizan con la intención de “adquirir elementos monetarios”, elegante hipérbole para el crudo sintagma “ganar plata”. Por ello, el Centro MOV es “atípico”, porque se dedica a “manchar papeles” y no hace bailes, ni comidas, ni viajes. “Manchar papeles”; es decir, gestionar jubilaciones. Con los derechos individuales satisfechos, el jubilado puede ir a “bailar a otro lado”; pero es necesario que exista aquél que colabore para que estos derechos sean observados –en otros términos, aquél que reivindique. En el Centro MOV –además de gestionar jubilaciones y pensiones- también se presta asesoramiento jurídico y se dictan clases de idiomas para los asociados.

Más radical es la posición de la presidenta del Centro LIB. Este Centro se crea con objetivos netamente “combativos”, según sus palabras. ¿Para combatir qué?

*... se fueron acercando los ancianos con el problema del hambre. Ese fue uno de los problemas más serios que tuvimos que enfrentar. (...) Si bien Cáritas y la asistente social entregan bolsas, no son suficientes para la cantidad de vecinos que hay en este barrio. Este barrio está compuesto por 288 manzanas y tiene 20,000 habitantes. Entonces, el problema es bastante serio. Muchos ancianos abandonados, abandonados por su propia familia, y abandonados también por el Estado.*

El abandono por parte del Estado es una de las primeras cosas a combatir. La presidenta da muestras de conocer el barrio y su problemática con solvencia; en la entrevista, menciona que los adultos mayores de su Centro tienen problemas "urgentes" y problemas "importantes". Dentro de los primeros está el hambre.

*Que lo resolvemos con... bolsas de alimentos, que conseguimos nosotros desde la organización general que tenemos... en una línea que tenemos en la cámara de supermercadistas. Entonces, se consiguen bolsas de alimentos que, hasta ahora, vienen bastante regulares, todos los meses venimos recibiendo.*

Dentro de los problemas "importantes" se encuentran los reclamos para obtener pensiones no contributivas –esto es, pensiones para aquellos que no han aportado o cuyos aportes no son suficientes-, y los reclamos de servicios de salud para los adultos mayores enfermos que no tienen obra social y no pueden movilizarse. Este Centro está fundado dentro de una sociedad de fomento cuya dirección adscribe a una tendencia política de izquierda, cuyo estilo de protesta podemos calificar de vehemente –sin temor a exagerar. Por ello, la reivindicación que este CJYP lleva a cabo está altamente politizada. Usualmente, los asociados integran manifestaciones junto con desocupados de la misma orientación política, y en sus exigencias están más identificados con la bandera partidaria que con su condición de jubilados. La lucha política es el objetivo de esta líder, cuyo Centro fue fundado con la modalidad de cooptación política, "desde la experiencia que hicimos con los desocupados". La finalidad del Centro es definida por la presidenta sin dejar lugar a dudas:

*Y la gente se acerca al Centro, se acerca sabiendo que no es un Centro... de diversión, digamos. Acá pasó que vino una señora con mucha polenta, con muchas ganas, con ganas de hacer cosas, ganas de armar bailes, un montón de ideas –que nos parecen bárbaras. ¿eh?. ojo. Porque nosotros no es que decimos 'no, en el Centro no debería haber diversión', todo lo contrario, pensamos que tendría que haber diversión, pero lo que no hay es en alma de los ancianos ponerse a planificar, a gastar las pocas energías que tienen en hacer un trabajo más... divertido, digamos, no... están más empeñados en el tema de tratar de conseguir, o sea, de reivindicar sus derechos.*

No aclara posteriormente, pero se deja entrever el fracaso de la señora que "con mucha polenta" quiso incluir alternativas recreativas en el menú de actividades del CJYP. Su "polenta" era de otro tipo; los ancianos del Centro LIB tienen "pocas energías", que ocupan de lleno en la lucha social. No hay tiempo para perder en estas

cosas que –si bien son necesarias- no hacen a la satisfacción de las necesidades básicas. En la concepción de la jubilación de la presidenta del LIB, el jubilado puede ser un diligente luchador y adscribir a corrientes políticas críticas; a la par del activo –en marchas, manifestaciones, reclamos a supermercados- debe defender sus derechos y reclamar por más beneficios. Las creencias de la directiva acerca de la etapa jubilatoria distinguen –de manera algo maniquea- el jubilado enriquecido –aquél con las necesidades básicas cubiertas, y que tiene “energía” para distraerse- del empobrecido –aquél con problemas “importantes” y “urgentes”, tan urgentes que no le quedan fuerzas para entretenerse.

Otros Centros reivindicativos no perciben la antinomia establecida entre los términos recreación/reivindicación a la manera de los anteriores. En los CJYP que agrupan miembros de profesiones liberales, por ejemplo, la pachanga puede ser vista como opuesta a lo “cultural” –entendido de una manera elitista. Los bailes y reuniones tipo tertulia han sido una costumbre en la vida de las personas que acuden a Centros pachangueros, pero no ocurre de este modo con los miembros de las profesiones liberales. Para ellos, este tipo de actividades son propias de otra clase social. El jubilado profesional es una persona que ha mantenido a lo largo de su existencia hábitos de consumo cultural que deben preservarse en la última etapa de la vida. Este concepto de jubilado es el que sostienen los líderes de estos CJYP: el jubilado no deja de ser un profesional, aunque no ejerza; debe, por tanto, mantener un estilo de vida que lo diferencia de otros jubilados.

Para los líderes de CJYP reivindicativos de origen profesional liberal, la labor reivindicativa pasa esencialmente por lograr un manejo eficiente de la caja jubilatoria de la actividad –o, en el caso de no tenerlo, avanzar en ese sentido. Lo recreativo –tal como lo asumen los Centros pachangueros- es incompatible con este objetivo; en este ambiente social adquiere connotaciones alejadas de lo meramenteailable.

El presidente del CJYP ING, por ejemplo, lo aclara sin dejar lugar a dudas:

*Nosotros abrimos este Centro para poder cambiar el rumbo de la administración de la caja, que no nos dejaba satisfechos.*

En efecto, los jubilados de la actividad –a través de una Federación de CJYP de la actividad a nivel provincial- poseen delegados en el consejo de su caja de

jubilaciones. Ello les permite petitionar eficazmente a las autoridades sobre los trámites previsionales de los asociados, y trabajar en pos del mejoramiento de los haberes jubilatorios.

*Nosotros tenemos que facilitarle a nuestros socios las relaciones que ellos pueden tener con la caja. Son personas de mucha edad que necesitan ser orientadas.*

"Personas de mucha edad", dice el presidente, pero lúcidas. Además, que intentan preservar su nivel intelectual y social. Prueba de ello son las conferencias que organiza el Centro sobre diversas temáticas, y que convocan como disertantes a distinguidos profesionales marplatenses. Por otro lado, el Centro posee un boletín de aparición mensual, en el que se divulga toda la información acerca de la gestión de la caja y de las actividades del CJYP.

El presidente narra un conflicto acerca de las actividades recreativas: parte de la comisión directiva –una minoría- está a favor de la recreación tal como se desarrolla en los Centros pachangueros; la otra parte –mayoritaria- está en contra de brindar actividades recreativas –bailes, por ejemplo- que no guarden coherencia con el nivel de los asociados del Centro. Las conferencias culturales –a las que, por otro lado, asisten pocos asociados- son el tipo de recreación aceptable para un Centro de ex profesionales. Lo lúdico, en este ámbito, tiene que ver con informarse y mantenerse actualizado en los temas propios de la profesión. Significativo en este respecto es un detalle de la estructura formal de este CJYP: dentro de las subcomisiones, encontramos la de "cultura" y la de "recreación". Ésta última posee una existencia casi virtual: su titular se ocupa de eventos acotados, como la organización de la cena anual de camaradería o el festejo de los cumpleaños del mes. La separación de lo cultural y lo recreativo es un rasgo de cultura organizacional que distingue del resto a los Centros provenientes de las profesiones liberales.

En estos Centros, lo recreativo está sesgado por distinciones de clase; el jubilado o pensionada que desea bailar debe concurrir a otros Centros, o a locales bailables para adultos mayores de cierto estatus. Es muy probable que un jubilado profesional que desea realizar actividades de baile acuda a Centros recreativos de cierto nivel, como el EDU; se explica, además, que existan pocos CJYP de esta índole, ya que sólo el 2.2 % de los adultos mayores marplatenses posee instrucción universitaria completa.

En el Centro MED, conformado por miembros de una profesión liberal, también se plantean objetivos reivindicativos:

*[nuestros]... objetivos son tratar de luchar por la mejor remuneración ante la caja de previsión, el espíritu solidario, la atención de la salud de los jubilados, y también la reivindicación, el respeto de lo que significa un jubilado y una pensionada. (...) En el estatuto se habla como reivindicación elevar el valor del [ nombra la unidad de valor-trabajo de la profesión] que es la base monetaria de nuestra jubilación... también habla algo de la reivindicación espiritual.*

En este Centro volvemos a ver el trabajo sobre la caja de previsión –aunque el Centro MED no la controla, como sí lo hace el ING. El presidente del MED agrega, dentro del conjunto de connotaciones del término *reivindicación*, “el respeto de lo que significa un jubilado y una pensionada”. ¿Qué significa ser jubilado o pensionada? Antes que nada, ser pasible de consideración, luego de haber dedicado una vida al servicio del prójimo; y esta consideración debe manifestarse en una buena remuneración y una atención adecuada de la salud. Hay, también, una reivindicación “espiritual”. El presidente del CJYP MED es creyente, y –para él- este tipo de reivindicación tiene que ver con considerar al jubilado desde el punto de vista biológico, social y psicológico, pero también espiritual. Es decir, el jubilado es una persona con necesidades de tipo religioso; éstas deben satisfacerse tanto como las otras. El Centro MED también ofrece conferencias culturales para esparcimiento de los asociados; no se realizan bailes, aunque sí una comida anual.

Aunque reivindicativos, los Centros originados en profesiones liberales entienden la reivindicación “puertas adentro”: todo lo que pueda hacerse para el beneficio del jubilado de la profesión. Por ello, en ningún CJYP profesional se reparten bolsones del Programa alimentario BNS, como sí ocurre en los demás Centros reivindicativos. Esta pauta cultural tiene que ver con los límites que el directivo y el asociado trazan para establecer distinciones: en tanto que en los Centros reivindicativos es el jubilado genérico el objeto de reivindicación, en los Centros profesionales lo es el jubilado colega -el miembro del endogrupo, definido en base a pautas de pertenencia a un grupo ocupacional.

## VI. LA "POLÍTICA INSTITUCIONAL" EN LOS CENTROS DE JUBILADOS

### VI.1. En los Centros de Jubilados no se hace política

Esta frase, repetida innumerables ocasiones, ha acompañado de cerca la labor de campo del investigador. A veces, como cauta advertencia previa a una entrevista, o como indignada protesta ante alguna insinuación; también como admonición moral y firme petición de principio. Así han hablado los directivos, muchas veces sin que el investigador trajera a colación el tema; casi como una precaución necesaria, multiplicada en las charlas, observaciones y entrevistas: "en los Centros de Jubilados no se hace política." ¿Cuál es la razón de la insistencia en dejar en claro esta cuestión? ¿Por qué los CJYP no deberían hacer política? ¿Existen CJYP que hacen política? Y más importante aún: ¿Qué significa "hacer política" en el campo de las organizaciones del adulto mayor? A estos interrogantes nos abocaremos en el presente párrafo.

El tema es de importancia para comprender la cultura de los Centros de Jubilados. Ante todo, es necesario precisar los límites de este anatema, desde el punto de vista de sus proferentes; éste se dirige a aquellos extraños que observan a la organización desde afuera, o que se acercan a ella con intenciones poco claras. Con él, el directivo deja sentado ante el visitante la posición del Centro respecto del tema; en su primera visita al Centro CAM, el presidente preguntó al investigador si venía por encargo de algún partido político, para ofrecer algo. Lógicamente, "algo" a cambio de otra cosa; si ésa era mi intención, debía retirarme, porque ellos "no hacían política". En los CJYP no existe una separación nítida entre la política en sentido lato y la política partidaria; lo primero denota lo segundo, y lo segundo está prohibido.

La política partidaria –"hacer" política partidaria, es decir: discutir acerca de partidos políticos, adscribir en tanto organización a algún color partidario, y tal- está prohibida en los CJYP por Estatuto. En la normativa escrita que rige a todos los CJYP, regulada por instancias gubernamentales provinciales, se prohíbe explícitamente a los asociados y a la comisión directiva llevar a cabo actividades de esta índole. Y se agrega: tampoco religiosas, ni étnicas. Se presume que son diferencias que no deben

acentuarse o promocionarse dentro de una organización para adultos mayores, cuya razón de ser debiera ser la integración de los jubilados, sin distinciones de ningún tipo.

La política, desde esta perspectiva, es un factor de desunión para los jubilados. A la política se le deben las rupturas, las discusiones, las escisiones, las separaciones; como dice el presidente del Centro FER,

*... no hacemos partidismo, no tenemos colores... en una época se fueron familias enteras porque se pelearon por esta razón.*

Es poco usual –diríamos que muy improbable- que una familia asista a un Centro. “Familias enteras” alude a “muchos” jubilados que se alejaron de los CJYP, escindiéndolos, por cuestiones políticas; alude también a que la política ha dividido a la gran “familia” de los jubilados, privándola de la unidad. Finalmente, connota el potencial conflictivo de la política partidaria, que –en el contexto de un país con una historia social poco menos que tormentosa- ha llegado a dividir familias en sentido literal. Como afirmamos más arriba, la unidad es un valor positivo en la cultura de estas organizaciones. La desunión se valora de modo negativo, y se asocia con la actividad política, ya que existen referentes empíricos en el pasado de los CJYP que apoyan esta creencia sostenida por los directivos. Cuando hubo política en los CJYP, fue acompañada de desunión; y lo que los jubilados necesitan es precisamente lo contrario. Con todo, lograr la concreción del valor de la unidad conlleva sus dificultades, si tenemos en cuenta que los jubilados no conforman una porción aislada de la sociedad; el secretario del Centro MOV lo explica de este modo:

*Es que... digamos, la gente grande, los jubilados, no puede ser distinta a lo que es esta sociedad. Vos fijate que esta sociedad para lograr un motivo solidario –que la sociedad tire toda para un lado- es prácticamente imposible. En los años que tengo nunca lo he visto; siempre hay antinomias, acá. Nunca se piensa en el esfuerzo común, para el bien común. No, acá, a ver quién puede sacar la tajadita más grande para... y no interesa el resto.*

La observación del directivo es lúcida. Una de sus consecuencias es la pregunta: ¿pueden los CJYP sostener valores y creencias opuestos al sistema social en cual están insertos –y del cual dependen para sobrevivir? Más adelante veremos reflejado este interrogante, en las maneras de encarar las paradojas axiológicas que enfrentan los Centros diariamente.

La política es lo no específico de un CJYP; lo que no debería ocurrir. La esencia de un CJYP, su tema principal, es el conjunto de los jubilados. Si la razón de ser de un CJYP se desplaza desde este eje hacia algún otro –por ejemplo, la política partidaria-, deviene espúreo, ilegítimo como organización de adultos mayores; ya “no es un Centro de Jubilados”, como expresan muchos directivos. “Los Centros de Jubilados que hacen política no son Centros de Jubilados”, han afirmado, mediante un juicio analítico que no por contradictorio deja de señalar hacia lo esencial de un CJYP: el jubilado mismo.

El jubilado mismo, ¿en qué sentido? En el sentido del trabajo de los directivos - fundado en sus propias creencias: recrear o reivindicar- orientado exclusivamente hacia el bienestar del jubilado. Dentro de este sistema de creencias, ¿qué lugar ocupan los CJYP por definición políticos –esto es, los Centros que agrupan afiliados jubilados de los dos partidos mayoritarios, o los Centros como el LIB, que explícitamente operan para una corriente política-? La respuesta es la misma: no son Centros de Jubilados, a pesar de que estén reconocidos como tal por las instancias oficiales correspondientes. No participan de la ética de los CJYP; “hacen política”. Con todo, no son los únicos que desarrollan política partidaria, como veremos posteriormente.

Los directivos consideran, entonces, que la apoliticidad es una suerte de garantía ética de trabajo en favor de los asociados. El presidente del Centro CAS emplea los términos “trabajar para los demás” y “trabajar para sí mismo” aplicados, respectivamente, a los directivos que priorizan al jubilado y a los que hacen política. Un directivo de CJYP debe “trabajar para los demás”, es decir para los jubilados; los jubilados en su conjunto son –deberían ser- el principal interés de un CJYP. Un directivo de Centro debe trabajar para los jubilados en actividades de reivindicación o recreación, asegurándoles el bienestar que merecen; los directivos que abrigan otras metas son deshonestos y desleales a su misión: trabajan “para sí mismos” –es decir, animados por motivaciones personales antes que colectivas. De este modo, “hacer política” no solamente implica la adscripción –desautorizada, y en cierto modo, ilegal- a una corriente partidaria, sino que también tiene la connotación de beneficio individual o provecho personal del directivo.

La política debe “dejarse afuera” del Centro, dice este presidente. En la entrevista, aclara que siempre perteneció –“de toda la vida”- al Partido X, y el

secretario, al Partido Y; ello nunca fue causa de roces, ya que a lo largo del tiempo han aprendido que esas cuestiones deben dejarse "afuera del Centro". El espacio interior del Centro debe estar libre de atributos que promuevan la desunión; es "como en el fútbol", afirma el directivo, con la diferencia de que las discusiones generadas a raíz de las simpatías deportivas abarcan "diez minutos antes y diez minutos después del partido"; las discusiones políticas tienen efectos más negativos y persistentes.

En la misma línea, la presidenta del NUE distingue entre interés colectivo – "trabajar para los demás"- e interés individual –"trabajar para sí mismo"- y se refiere a los Centros que hacen política como Centros "para unos pocos". Esta afirmación tiene una doble significación: Centro "para pocos" en el sentido de que son pocos los que se benefician, ya que el interés del directivo es individualista; Centro "para pocos", también, ya que la escisión o la creación de Centros por cuestiones políticas son fenómenos normalmente asociados a las bajas matrículas societales. Cuando un CJYP de barrio se escinde –o un puntero funda otro CJYP en el mismo barrio- los socios se reparten entre los CJYP resultantes; como consecuencia, la cantidad de socios por Centro disminuye. En este respecto, el presidente del Centro CAS es taxativo:

*Los Centros de Jubilados con cincuenta socios no son Centros de Jubilados.*

Ello es así porque –por un lado- expresan la motivación espúrea de sus líderes, y –por el otro- su misma existencia es un menoscabo al valor de la unidad. ¿Qué sentido tiene que en un mismo barrio –muchas veces, a pocas cuadras de distancia- existan dos o tres CJYP? ¿Qué fuerza representativa pueden tener estos Centros, que atomizan al movimiento de los jubilados?

Algunos directivos -además de considerar que la política es factor de desunión en los CJYP- explican su aversión a la política partidaria a través de incidentes sufridos en el pasado de la organización, y acaecidos en el curso del contacto con el operador político. El presidente del HEB, por ejemplo, refiere que

*... hubo un acto de un político que no voy a nombrar, ahí en el polideportivo, y vino un micro con viejos. Los habían engañado, les habían dicho que venían a Mar del Plata a pasear, y de repente los metieron en el estadio. Uno de ellos protestó, y el coordinador les dijo que aplaudieran mucho cuando saliera el tipo, porque si no, no iban a volver a sus casas.*

Si desde la perspectiva del directivo el contacto partidario está asociado al provecho personal, desde el punto de vista del operador político cobra relevancia el uso que pueda hacer de la organización que colaboró a fundar o que auspicia. Los actos políticos a los que se invita a los directivos de CJYP (y en los que luego involucran a sus asociados –a veces sin que éstos sospechen el cariz de su visita o salida) son comunes en el ámbito de los Centros marplatenses. Algunos directivos se prestan –y “prestan” a sus asociados- a ellos. Otros se rehúsan, o consultan previamente con los asociados acerca de la conveniencia de asistir o no al mitín. En general, el contacto con el puntero tiene esta connotación de toma y daca: el político otorga ciertos beneficios, pero espera una devolución.

El presidente del Centro MUN también expresa su desconfianza hacia los políticos. En época de elecciones, suelen invitarlo a comidas y reuniones; cierta vez, uno de ellos obsequió al Centro una computadora, que cuando fue probada no funcionó; cuando el presidente llamó a un técnico para la reparación, se descubrió que adentro de la computadora no había nada: era sólo una carcasa de metal vacía.

Otros relatos son menos risueños. La presidenta del Centro ABU narra cómo su secretaria le propone en una ocasión “hacerle la interna” al Partido X. “Hacerle la interna”, es decir, trabajar a favor de una de las tendencias en pugna dentro de una estructura partidaria determinada. En especial, facilitarle a los operadores políticos la lista de asociados del Centro y sus domicilios, para que los punteros, el día de las elecciones internas, “levanten” al asociado en taxi y lo lleven a votar. Según esta presidenta, la tendencia política que efectuó la propuesta por intermedio de la secretaria ofrecía \$ 1,500 a cambio de la lista de asociados. Posteriormente, el investigador confirmó –en entrevistas con otros presidentes e informantes- que la práctica descrita es relativamente usual, y que los montos de dinero ofrecidos y aceptados rondan la suma citada. La negativa de la presidenta provocó la escisión del Centro: a cuatro cuadras del ABU abrió sus puertas otro CJYP, liderado por la secretaria saliente –y sustentado por los operadores de la tendencia política a los que la secretaria les “hacía la interna”.

¿Por qué los políticos parecen ocuparse con afán de los CJYP? Algunos directivos tienen ideas al respecto.

*Hace diez años atrás había escasamente 7 u 8 Centros de Jubilados, y han proliferado, parece que fuera la moda; y esto ocurre porque los políticos han comprendido que acá, Mar del Plata, es una ciudad atípica con respecto de los jubilados, porque en porcentaje es la mayor ciudad en la República Argentina que alberga a jubilados y pensionados. Representan casi el treinta por ciento del electorado, entonces muchos políticos y funcionarios se han dado cuenta de eso, entonces fomentan la creación de los Centros de Jubilados, pero lamentablemente con la intención de manejarlos... y te puedo asegurar que en la tercera edad hay gente grande, y con los años no envejece solamente el físico, y a veces la mente es un reducto propicio que quieren usar. Pero todavía quedan jubilados con edad, pero con la mente clara.*

De este modo el presidente del Centro TER expresa su rechazo al contacto con la política partidaria. Su respuesta es de una gran riqueza, representativa del pensamiento de muchos directivos, e ilustrativa en varios sentidos. En primer lugar, la creencia acerca de la intención del político, que se acerca al CJYP para "manejar" o "usar" a la organización con el objetivo de obtener un rédito. En segundo lugar, expresa la razón de que ello ocurra de esta manera: los políticos han comprendido la importancia de trabajar con los jubilados –en especial, en una ciudad con una proporción importante de adultos mayores. Ellos son "un treinta por ciento del electorado"; es decir, constituyen un objetivo apetecible. Muchos directivos tienen conciencia de la influencia que el sector de los jubilados podría ejercer en la toma de decisiones que les competen, con sólo lograr unidad de representación. En tercer lugar, asocia el contacto con el operador político con el fenómeno del auge de los CJYP en Mar del Plata. En efecto, hacia finales de la década del '80 surgen en masa –"prolifera" como una "moda"- la mayor parte de los CJYP que operan actualmente en la ciudad; los políticos -y los directivos con intereses políticos- jugaron un importante papel en este proceso<sup>12</sup>. Por último, el presidente del TER previene de la ilusión de que la mente se deteriora al mismo paso que el cuerpo: todavía hay jubilados con "la mente clara", que pueden evitar los atropellos de los políticos –esto es, existen directivos a los que no se puede "usar" o "manejar".

Especialmente esto último ejemplifica acerca de los valores que guían las decisiones de los directivos. La política partidaria practicada en el ámbito de los CJYP tiene un doble efecto: hacia el exterior de la organización, impide la unidad del movimiento de los jubilados; hacia el interior, resta autodeterminación a la organización.

Tanto la unión como la independencia son dos valores relevantes en la cultura de las organizaciones del adulto mayor, y la política partidaria tensiona a ambos. La política partidaria tensiona, además, el valor que se le otorga al bienestar de los jubilados como colectivo, ya que implica el beneficio individual del puntero o del directivo. Por ello, si en un CJYP no se hace política, los beneficios y la autoridad deben recaer en el jubilado mismo. El presidente del TER finaliza así su respuesta:

*Acá no somos manejados por ningún gremio, por ninguna sociedad de fomento y no somos manejados por ningún partido político. Acá hay una única autoridad que son los propios jubilados.*

Dice bien: "acá". En otros lugares no parece ser tan así, y el presidente se encarga de remarcarlo.

Capítulo aparte merece la interpretación de los directivos acerca del número de CJYP marplatenses: algunos, acostumbrados al análisis de la realidad social y a la lectura entre líneas –como el presidente del TER o del FER- lo asocian con el trabajo de los punteros políticos, que crean y financian Centros; para otros directivos, la cantidad de CJYP en Mar del Plata se explica por la cantidad de jubilados que posee la ciudad –es decir, el número de CJYP marplatenses está en relación proporcional a la cantidad de adultos mayores. El observador puede sentirse inclinado a atribuir lucidez, ingenuidad o falsedad a las respectivas posturas; sin embargo, es difícil establecer la línea demarcatoria que permite conocer cuándo un directivo es sincero o mendaz. En una de sus visitas al Centro SAL –solventado por la diputada NG- la directiva manifestó al investigador que el número de CJYP en Mar del Plata estaba relacionado con la elevada proporción de adultos mayores. Sin embargo, informantes de otros CJYP y de la Organización XIL mostraron al investigador la red de Centros creada por NG: 11 Centros en la ciudad, distribuidos en diversos barrios.

Por otro lado, el vínculo con el puntero pone de relieve otros aspectos de la cultura de los CJYP. En general, los punteros políticos son jóvenes; no pertenecen al segmento etéreo del adulto mayor. Ahora bien: en muchos dirigentes, está arraigada la creencia de que los Centros de Jubilados son organizaciones exclusivamente para adultos mayores. Puede parecer una perogrullada, pero es necesario aclararlo, toda vez que algunos CJYP admiten socios jóvenes –si bien en calidad de adherentes. Para

la mayoría de los directivos debe demarcarse un criterio de pertenencia, que en este caso es ser jubilado –o simplemente viejo, ya que la generalidad de los Centros aceptan adultos mayores que no perciban haberes jubilatorios. Este criterio de pertenencia se fundamenta en un supuesto básico: se asume que los jóvenes se conducen en la vida de una manera distinta que los viejos; por tanto, un CJYP debe agrupar y ser conducido principalmente (o exclusivamente) por adultos mayores. De manera que la relación con el político –joven- que ofrece recursos coloca a los directivos en una encrucijada, respecto de este supuesto básico: ¿Cómo ceder espacios de decisión sobre el CJYP a una persona que no es jubilada ni adulto mayor, y que –por ende- se conduce de una manera que se estima diferente? Si los jóvenes tienen sus propios intereses, ¿cómo asegurarse de que un joven respetará los intereses de los viejos? El vicepresidente del REN hace una referencia a las consecuencias nocivas de la presencia de los jóvenes en los CJYP; alude en forma velada al CIR (una organización de segundo orden a la que nos referiremos más adelante), gestionado por políticos jóvenes. Manifiesta que cuando los jóvenes “se meten” en los asuntos de los Centros “hacen todo mal, y pudren todo”. Dado que existen intereses divergentes, los jóvenes no debieran meterse en los asuntos de los viejos; la estrategia política de elegir a adultos mayores para los cargos directivos del CIR no es suficiente en este sentido: debiera ser un ente conducido exclusivamente por -y para- “los viejos”.

Es posible afirmar, entonces, que en los Centros de Jubilados se hace política, pero en un sentido acotado –esto es, si consideramos que ciertas actividades son indicadores válidos de aquello a lo que nos referimos. Por ejemplo, mantener contactos con operadores políticos, asistir a mítines y comidas organizadas por punteros, o adscribir a organizaciones de segundo orden claramente auspiciadas por el poder político. La mayoría de los Centros que niega hacer política –y que esgrime sus valores en contra de ello- realiza estas actividades. En la cultura organizacional de las organizaciones del adulto mayor existe esta contradicción, que se verifica en la distancia que puede apreciarse entre lo que se enuncia y lo que se realmente se hace. Comencemos a analizar la cuestión con algunos ejemplos. En ellos, los directivos que manifiestan no hacer política desarrollan ciertas actividades que parecen objetar su aserto.

En su primera entrevista con el presidente del MUN, el investigador escucha el remanido latiguillo: "en este Centro no se hace política." Dos gigantogramas de Eva Duarte y Juan Perón lo observan desde la pared; bajo el vidrio del escritorio del presidente hay fotos de éste con el gobernador de la provincia, y con otras personalidades de un partido político mayoritario.

El presidente del REN comparte la opinión de estilo acerca de la política en los CJYP. El Centro –al que nosotros llamamos REN- lleva el nombre de una persona; en una de las salas hay un retrato fotográfico de ella. Pregunto al presidente de quién se trata: fue un antiguo militante político, difunto esposo de ZM -presidenta de la Organización XIL en ese momento. ZM es amiga personal del presidente de la nación; el nombre del Centro, REN, se eligió en honor de ZM.

La presidenta del UOC, TE, también piensa que en los Centros de Jubilados no debe hacerse política; en el local del Centro, el investigador percibe la presencia de varios afiches promocionando a FO, candidato a concejal por el Partido X. FO es el secretario general del gremio que cede el local en el que funciona el Centro UOC. En cierta oportunidad, el investigador arribó al Centro con el propósito de mantener una entrevista con TE. La presidenta manifestó que en ese momento era imposible, porque "estaba con la interna". Eran momentos de las elecciones internas del partido en el que FO se postulaba como concejal; TE se ocupaba de confeccionar las listas de personas a las que se pasaría a buscar para llevarlas a votar. En los días previos a la interna, el CJYP permaneció cerrado. En las entrevistas anteriores, TE afirmaba que el gremio "no interfería para nada" en las actividades del Centro, y que contaban con entera libertad.

En la Federación 2, la desconfianza relativa a la adscripción política del visitante hace que el presidente lleve aparte al investigador, y le pregunte:

*Dígame, joven, cuáles son sus verdaderas intenciones.*

Luego de departir, recomienda al investigador un lugar en el que le darán "la información que anda buscando". Cuando el investigador se dirige hacia allí, se encuentra con una unidad básica. El investigador confirma la existencia del nexo mediante otro informante: la presidenta del SET tuvo una fuerte discusión con su secretario, enlace del Centro con la Federación 2, porque -sin consultarla- firma con la

comisión directiva de la Federación 2 una nota de aval a la lista de concejales que esa unidad básica promociona.

Los ejemplos pueden multiplicarse; el denominador común es la cercanía de los CJYP a una estructura política partidaria. Esta cercanía puede verificarse en las relaciones que los directivos de los CJYP tienen con los punteros o con las organizaciones de segundo orden que los operadores crean.

Muchas veces esta cercanía tiene visos de lealtad y de reconocimiento. En sus visitas al Centro SET, el investigador fue informado por la presidenta acerca de las actividades que el Centro realizaba gracias a un Programa Social de tipo recreativo, puesto en marcha por la provincia. La presidenta manifestó que accedían a ese beneficio por medio del CIR. El CIR es una organización de segundo orden de adultos mayores que agrupa cerca de 50 Centros marplatenses. La mentora del CIR es AZ; la presidenta del SET realiza acerca de ella comentarios elogiosos.

*¿Usted quiere saber quién inició los Centros de Jubilados en Mar del Plata? Vaya a ver a AZ. Ella es la iniciadora... la principal referente de todo lo que es del adulto mayor acá.*

AZ es una persona joven, que ocupa el cuarto lugar en una lista para concejales –la misma que encabeza FO, aquél secretario gremial que facilitaba la sede para el centro UOC. AZ está casada con MA, que es hijo de ZM, a su vez presidenta de la Organización XIL –y que cuenta con sólidas relaciones en el nivel nación, como mencionamos anteriormente. La densidad de la trama de vinculaciones políticas en el campo de las organizaciones del adulto mayor es directamente proporcional al tiempo que se demora en vislumbrarla. La política partidaria está prohibida por estatuto, y – como señalamos supra- valorada de modo negativo en las pautas de cultura organizacional, de manera que la información relativa es muy costosa de obtener y escasamente confiable: los directivos retacean datos, o los falsean deliberadamente. Cuando se logra obtener un panorama general –luego de triangular datos provenientes de diversos informantes- surge la pregunta: ¿Cómo asimilan los directivos una contradicción tan aguda entre –por un lado- los valores y creencias que sostienen y – por el otro- las cosas que hacen? ¿Es posible que los directivos crean –

simultáneamente- que no se debe hacer política y que lo que hacen no es hacer política?

Pensamos que sí. Los directivos de los CJYP creen posible una aproximación instrumental a las estructuras políticas partidarias, que no conlleve agravio alguno a los valores y creencias que sostienen. Por ende, la contradicción no es tal: es posible aproximarse al partido político sin resignar autodeterminación, sin que sea causa de desunión, y sin que implique beneficios personales del directivo. La presidenta del SET lo expresa de esta manera:

*Yo no soy de ningún partido, ni hago política, pero cuando un político da algo, yo voy... si mi compromiso es con los asociados. A mí me cuesta mucho conseguir las cosas, entonces, a mí que me importa que el que me dé sea radical, sea peronista, sea... yo, donde me dan, voy. A veces hay problemas con... el asociado, hay un asociado que es del Partido X, entonces como yo voy al CIR, que es del Partido Y, entonces me hace problema, pero... si en el CIR nos dan cosas.*

La directiva reconoce la doble intención del puntero, pero no le otorga mayor importancia: ella sostiene que su "compromiso" es con el asociado, y que su deber es "ir donde le dan". Recibir sin mirar quién da es una estrategia de la que los directivos disponen para compatibilizar valores, creencias y conductas; en general, los Centros que operan de este modo dependen del contacto con el político para acceder a recursos que, de otro modo, no obtendrían. Así lo postula el presidente del TER:

*[los recursos del Centro] ... salen del CIR, son donaciones que le hacen a esa institución donde estamos agrupados cuarenta y dos Centros de Jubilados, y de ahí se reparten. Muchas podrán ser donaciones políticas, pero no nos interesa de dónde vienen. De ahí no se rechaza nada, y si hay que pedirle algo al intendente o al gobernador se lo pedimos; hemos sacado dinero al ministro de salud de la provincia de Buenos Aires, de quien tenemos muy gratos recuerdos. (...) ... aquí lamentablemente en la comisión tenemos de todo, hay una mezcla de ideas pero nos respetamos todos; y lo primero que se comenta –sobre todo yo, que soy quien voy a ver a alguien- de decirles que no lo tomen como una cosa partidista, sino que realmente es beneficio para quien lo necesita. No miramos de quien viene: las manos están tendidas para recibir y para dar.*

Y, sencillamente –para continuar con la metáfora del directivo-, las manos no tienen ojos.

Naturalmente, existen gradientes y matices particulares en esta visión compartida; además, es posible delimitar extremos, dentro del grupo de los CJYP que

afirman no hacer política. Estos extremos denotan diferentes modos de compatibilizar valores y creencias que entran en contradicción con conductas. En un extremo podemos ubicar a los directivos como TE, que poseen un fuerte compromiso político y relaciones estrechas con el operador de una tendencia; en estos Centros la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace es mínima, y es más difícil plantear la coherencia entre valores, creencias y conductas. Lo mismo es aplicable a las militantes que fundaron el Centro SAL por indicación de la diputada NG. En el otro extremo, podemos ubicar directivos de Centros como el FER, en los que el contacto político se reduce a pertenecer al CIR –que, por otro lado, afirma ser una organización con objetivos exclusivamente “culturales y recreativos”. Para los directivos de estos Centros es más fácil evitar la tensión valorativa, ya que –en sentido estricto- sólo llevan a cabo un acercamiento a una organización de segundo orden con fines instrumentales (obtener recursos, participar de actividades de recreación, etcétera).

Por otro lado, también es preciso señalar que el concepto de *hacer política* cobra un significado particular en el campo de estas organizaciones, y que no necesariamente coincide con el que pueda sostenerse en otros campos (académico, gremial, etcétera). Para comprender lo que los actores significan con este concepto, es preciso tomar posición en su sistema de valores y creencias, y asumir su propia perspectiva. Muchos directivos se encuentran convencidos de que no hacen política cuando desarrollan sus actividades diarias; el observador puede atribuirles mendacidad, si no comprende el significado que la expresión tiene para ellos. Sencillamente, un presidente de CJYP puede relacionarse con punteros, participar de mítines partidarios y tapizar la sede del Centro con afiches políticos, y, al mismo tiempo, pensar con sinceridad que no está haciendo política. El presidente del Centro CAS lo expresa así cuando afirma que su Centro no lleva a cabo política partidaria, sino “política institucional”. ¿Qué es la “política institucional” para este directivo? Es el gerenciamiento hábil de los vínculos provechosos para el Centro y sus asociados; es el saber que permite al directivo extraer de esos enlaces el máximo beneficio para su organización. Desde este punto de vista, nada obsta a un directivo para relacionarse con un operador político –posible fuente de recursos. Dentro del sistema de valores y creencias de los actores, entonces, no existe

contradicción ni tensión valorativa. La "política institucional", así, es una práctica bastante extendida en el ámbito de los Centros de Jubilados.

La cuestión es algo diferente en los Centros que agrupan jubilados provenientes de una profesión liberal. Por un lado, no existe una necesidad de tipo material que impulse al directivo a fomentar las relaciones instrumentales con operadores; por el otro, los vínculos que podrían denominarse políticos están establecidos con las cajas de jubilaciones profesionales. Si existe política en estos Centros, es precisamente la política relativa a la lucha por el control de la caja de jubilaciones —una manera de hacer "política institucional". La política partidaria no está anatematizada, toda vez que ella no se hace necesaria para vehiculizar recursos, y que los directivos la asumen como una actividad que —si bien pudo haber formado parte de la trayectoria personal- puede separarse claramente de la gestión del CJYP.

## VI.2. Los lazos políticos: Federaciones y otras organizaciones de segundo orden

Del anterior párrafo resulta que una manifestación de las actividades políticas de los CJYP son las relaciones que poseen con operadores o con organizaciones creadas por éstos. A este tema nos abocaremos en el presente punto. Generalmente, los CJYP se relacionan unos con otros por intermedio de organizaciones de segundo orden; es decir, los Centros que pertenecen a la misma línea política participan en una organización de segundo orden, que los representa ante instancias oficiales de gobierno. En Mar del Plata, estas organizaciones de segundo orden son tres: dos Federaciones —a las que aquí llamamos Federación 1 y 2- y una entidad a la que nos hemos referido en varias ocasiones, y a la que denominamos CIR -y que, a pesar de no ser formalmente una federación, agrupa Centros de Jubilados.

¿Por qué dos Federaciones? Cada Federación representa tendencias políticas diferentes. Estas no son necesariamente partidarias; antes bien, el hecho de que existan dos Federaciones es el reflejo de la lucha por la representación y el poder en el ámbito de las organizaciones del adulto mayor. Una Federación accede con más facilidad que un Centro aislado a las instancias decisorias oficiales; por ende, tiene más chances de acceder a recursos.

En Mar del Plata, las Federaciones han entablado una cierta rivalidad. Cada una de ellas se atribuye la representación del movimiento de los jubilados marplatenses y sus Centros. En realidad, las características de estas organizaciones de segundo orden son bastante disímiles. La Federación 1 fue creada hace casi 10 años; agrupa, aproximadamente, 60 Centros. A su vez, su presidente es auditor en la Organización XIL (un cargo de moderada importancia en el ámbito de los CJYP, ya que los auditores poseen una cierta injerencia en los asuntos de la Organización XIL, y perciben una asignación mensual) y varios de los presidentes que la integran son asimismo auditores. Este hecho es expresión de una cierta cercanía entre la Organización XIL y la Federación 1; esta cercanía, a su vez, implica para la Federación 1 la posibilidad de fácil acceso a recursos movilizados por la Organización XIL. La Federación 2 tiene cuatro años de existencia, y nuclea aproximadamente 15 Centros de Jubilados marplatenses. Esta Federación experimenta problemas para lograr reconocimiento oficial; según su presidente, ello ocurre en virtud de las malas artes y la influencia política de ciertos integrantes de la Federación 1 –influencia originada en la cercanía de dicha Federación a la Organización XIL. Según el presidente de la Federación 1, la Federación 2 no logra su reconocimiento porque no cumple con ciertas condiciones administrativo-formales –“no son una Federación”.

La rivalidad que existe entre ambas Federaciones fue comprobada por el investigador en el curso del trabajo de campo, en repetidas oportunidades. En las entrevistas, si a un presidente se le nombra la Federación a la que no pertenece, aclara que en esa Federación se “hace política”; a veces, se agregan comentarios desfavorables. En especial, son criticados los nexos que los integrantes de la Federación 1 poseen con la Organización XIL –los presidentes auditores- (“auditores de nada”, como dijera el secretario del VOL); se supone que estos lazos implican discrecionalidad a la hora de distribuir recursos.

Algunos directivos perciben en la existencia de las Federaciones un indicio de la cristalización de una “tercera fuerza”, un gran nucleamiento representativo de jubilados y pensionados que en el futuro contribuirá a obtener mejoras para el sector. Dice el presidente del FER:

*... una de las cosas que yo aspiro, que es como una ilusión, diría... que siendo la mayoría, una mayoría de veinticinco, treinta por ciento del electorado argentino,*

una u otra de ellas. Como mencionamos más arriba, a pesar de estar promovido por políticos jóvenes, el CIR está formalmente conducido por presidentes de Centros. Es una iniciativa orientada a nuclear Centros y que posee atractivas ofertas de programas sociales provinciales, además de un programa alimentario que opera en forma paralela al que instrumenta la Organización XIL. Los Centros que no pueden obtener el bolsón de alimentos del Programa BNS, tienen la alternativa de solicitar el bolsón del CIR.

La influencia o el poder relativo de los Centros se encuentra definido por la cantidad de lazos que mantienen con su entorno. Los directivos de CJYP poseen varias opciones de afiliación de segundo orden: pueden ser reconocidos por el XIL, pertenecer a una de las Federaciones o al CIR –o, en ocasiones, a todas estas organizaciones simultáneamente. Estas afiliaciones delimitan un perfil de la política institucional que desarrollan los directivos, y que les permite acceder a recursos y ser un Centro “poderoso”. Para el presidente del CAS, el “poder” de un Centro está en relación proporcional con dos cuestiones: en primer lugar, con la cantidad de socios –de ahí su afirmación acerca de que “los Centros de Jubilados con cincuenta socios no son Centros”-; este directivo y otros asocian fuertemente cantidad de asociados con representatividad y “poder”. En segundo lugar, con el gerenciamiento eficiente de los vínculos interorganizacionales: a más y mejores lazos, más “poder”. En los directivos que sostienen estas creencias es posible advertir un fenómeno que en la teoría de las redes sociales se denomina *overlocking*: directivos que ocupan un lugar de gestión en dos o más organizaciones simultáneamente. El presidente del CAS es al mismo tiempo auditor del XIL y presidente de la Federación 1; el presidente del MAR es auditor del XIL y presidente del CIR, además de miembro de la comisión directiva de la Federación 1, y así. Otros directivos ostentan la membresía en una Federación, el XIL y el CIR, y esa “política institucional” les alcanza para acceder a los recursos necesarios.

Sin embargo, y aunque la política institucional esté ampliamente aceptada, se dejan oír voces de crítica a las adscripciones instrumentales. La presidenta del CAM manifiesta que AZ y el CIR “introdujeron una cuña” en el movimiento de los jubilados. ¿Qué quiere decir con esto? A medida que la cantidad de CJYP aumenta, los adultos mayores afinan su capacidad de elección, y los directivos deben implementar estrategias para la captación de asociados. Entre otras, la obtención de recursos –tales

como el bolsón de alimentos, los viajes turísticos accesibles, el servicio de enfermería o peluquería- que son vehiculizados por las organizaciones como el XIL o el CIR. A mayor oferta de servicios por parte de un Centro, mayor matrícula societal; y a más socios, más poder y representatividad. Por ello, algunos directivos experimentan una suerte de compulsión a la afiliación, con el objetivo de seguir en carrera. En estos casos, el dilema con el entorno se presenta en términos de pertenecer o no pertenecer a la organización dadora de recursos. No pertenecer es riesgoso, ya que coloca al Centro en una situación desventajosa respecto del resto. Esta es la “cuña” a la que se refiere la presidenta del CAM, ya que pertenecer o no al CIR –o al XIL- introduce un patrón de diferencias o distinciones –una separación- en el conjunto de los CJYP. El presidente del MAR expresa la misma idea, al referirse a las condiciones formales que un Centro debe poseer para ser “reconocido” por el XIL. Si un CJYP no tiene personería jurídica, no es “reconocido”; por ende, no accede a los recursos que viabiliza el XIL. Estos Centros todavía no reconocidos deben ampliar su oferta de actividades recreativas –bailes, comidas-, con el doble propósito de ganar dinero y asociados. Pertenecer o no a estos agrupamientos de segundo orden tiene, entonces, importantes consecuencias para la supervivencia de un CJYP. El perfil de afiliaciones de un CJYP – la cantidad y calidad de los nichos en los que se inserta- configura un importante rasgo de cultura, ya que expresa un modo de resolver problemas con el entorno. En el párrafo que sigue estudiaremos las relaciones de los Centros con la Organización XIL.

### VI.3. Relaciones necesarias: los CJYP y la Organización XIL

En este trabajo denominamos “Organización XIL” al ente gubernamental encargado de gestionar los servicios de salud para los jubilados y pensionados en el nivel nacional; en Mar del Plata posee una gerencia regional. El XIL trabaja de manera estrecha con los Centros de Jubilados y Pensionados marplatenses; los CJYP son efectores del Programa BNS, y en general, viabilizan prestaciones que el XIL solventa, tal como servicio de enfermería, peluquería, profesores de educación física y demás.

Si un CJYP es reconocido por el XIL puede acceder a estos recursos; más arriba hemos hablado acerca de las condiciones formales que permiten a un CJYP ser reconocido. El enlace entre los Centros y el XIL son, por un lado, las asistentes sociales que visitan los Centros –y que determinan qué Centro está en condiciones de acceder al Programa BNS y a los demás beneficios-; por el otro, los auditores –presidentes de Centros que ostentan este cargo rentado ante el XIL, y que se reúnen periódicamente.

El XIL posee una gran importancia para el campo de las organizaciones del adulto mayor, y no solamente en lo que hace al logro de recursos; ya hemos visto en el capítulo IV de este trabajo el papel que el XIL ha tenido en la creación de Centros. Por otro lado, es indudable que los Centros mismos son importantes para el XIL, es decir: configuran una tupida red que permite la diseminación eficaz de las acciones cuya población objetivo son los adultos mayores. Ello ha llevado a esta organización a plantear normativas que son interpretadas por los directivos como un intento de control, un atropello a su autonomía o –lisa y llanamente- como discriminación. Un documento del XIL acerca de los propósitos de los Centros de Jubilados postula que

*El Centro de Jubilados es la organización representativa de las personas mayores de cada comunidad. Tiene por propósito promover la solidaridad entre sus miembros, contribuir a satisfacer su problemática particular y obtener el reconocimiento y valoración de la comunidad respecto de sus mayores. En este sentido, el Programa BNS aspira a convertirse en el instrumento operativo necesario para alcanzar los fines propuestos.*

Pudiera ser que los adultos mayores concordaran con lo que el XIL piensa que debe ser un Centro de Jubilados; a veces ocurre lo contrario. El intento de delimitar desde fuera el propósito o los objetivos de una organización de adultos mayores, es visto por algunos directivos como un perjuicio a su autodeterminación; hemos visto anteriormente que la autonomía constituye un valor relevante en la cultura de los Centros. La tensión se encuentra aquí planteada entre el respeto por los valores y la necesidad de los recursos. ¿Hasta qué punto un directivo acepta sacrificar posibles recursos en salvaguarda de la autonomía del Centro? El campo de las organizaciones del adulto mayor refleja distintas posturas respecto del dilema.

Algunos directivos atribuyen al XIL, entonces, intenciones de control sobre los CJYP y actitudes discriminatorias: una de las últimas normativas del XIL establece que

una cierta proporción de miembros de la comisión directiva de los CJYP –entre ellos, los cargos de presidente y tesorero- deben ser ocupados por jubilados del XIL (es decir, jubilados afiliados al XIL en tanto sistema de cobertura de salud nacional). Esta norma excluye de la gestión de los Centros a jubilados que pertenezcan a otros regimenes de salud. La tesorera del CAM, por ejemplo, no es jubilada del XIL. Al momento de las entrevistas, el Centro intentaba salvar el inconveniente formal, y la tesorera debía utilizar el legajo de otro asociado para realizar excursiones organizadas por el XIL. Ella manifestó que se sentía “discriminada” por la nueva normativa. Para algunos directivos, ésta afecta la cohesión de los Centros, ya que fomenta la desigualdad entre jubilados del XIL y jubilados de otras obras sociales. Los directivos se encuentran en una encrucijada, ya que oponerse a la normativa equivale a correr el riesgo de perder recursos. No debería ser así, ya que los Centros de Jubilados son para los Jubilados sin distinción –valor relevante de la cultura. El presidente del TER afirma:

*[el XIL]... tiene disposiciones que para mí son discriminar. Yo aunque no sea socio del XIL soy jubilado, el estar dirigiendo un Centro... no sé por qué se nos niega beneficios. Todos tenemos que estar en el XIL, entonces, si ninguno está no nos dan nada. (...)... si discriminamos no se cumple una función social.*

Algunos directivos interpretan de otras formas la voluntad de control que atribuyen a la Organización XIL. Por ejemplo, los directivos del Centro LIB –que adscriben a la tendencia política que propugna la acentuación de las contradicciones sociales- ven con cierta ambivalencia la ayuda alimentaria que el XIL distribuyó entre los adultos mayores de ese Centro:

*... acá funcionan dos comedores del XIL, ¿viste?, que también enfrían bastante... (...) Les repartían una cantidad de bolsas. O sea, buscan la forma de bajar la temperatura.*

Es decir, “bajar la temperatura” social. El LIB suele organizar marchas de protestas en las que confluyen jubilados y desocupados; los directivos ven en la ayuda alimentaria los paños fríos que aplacan el reclamo organizado. Desde esta perspectiva un tanto radical, cuando las asistentes sociales del XIL han asistido a reuniones en el LIB, ha sido para “distraer el eje del Centro”.

Ser reconocido o no por el XIL es un asunto que compromete valores y creencias relevantes en la cultura de las organizaciones del adulto mayor. La presidenta del MOV, KM, refiere que tuvo un inconveniente respecto del reconocimiento de su Centro:

*Estamos presentados, tenemos la personería jurídica, estamos presentados en el XIL... Lo que pasa es que es muy difícil la lucha, si vos no te prendés, por ejemplo: el XIL ahora me cita porque nosotros no queremos ser Centro de Jubilados. (...) Sí, por ejemplo: los Centros de Jubilados que están adheridos al XIL, tienen... son los que manejan desde la bolsa de los alimentos, son los que manejan los... este... los temas barriales, son los que son asesores del XIL, y viajan de acá a Buenos Aires, pueden viajar. (...) Entonces, por eso, el XIL nos exige que tiene que ser "Jubilados y Pensionados". Nosotros le decimos que no. Y que el Movimiento se va a mantener igual sin estar afiliado al XIL.*

La comisión directiva del MOV decidió no denominar "Centro" a la organización; el MOV es un "Movimiento". Pese a que cuentan con personería jurídica aprobada, el XIL les exige que sean "Centro de Jubilados y Pensionados"; la presidenta es clara: "nosotros no queremos". Repárese en la connotación de la respuesta: en realidad, no es que KM "no quiera" que su organización sea una organización de adultos mayores; ella manifiesta su oposición a que el XIL le imponga su concepto de CJYP, hecho a medida. Ella "no se prende". ¿Por qué? El MOV es "atípico" –como dijera KM en una entrevista-: no posterga sus principios a cambio de recursos, como los Centros adheridos al XIL. El MOV "se va a mantener igual": al negarse a acatar la sugerencia del XIL, es probable que el Centro MOV no acceda en el futuro fácilmente a los recursos que el XIL distribuye.

En el planteo de KM subyace una creencia compartida por muchos directivos: para sobrevivir –esto es, obtener recursos que mantengan a la organización- es necesario tomar la decisión de "prenderse". "Prenderse" en un doble sentido: el primero, de "afiliarse" o "unirse"; el segundo evoca el "ir prendido", es decir, obtener beneficios de un vínculo que compromete la ética. Para estos directivos, ser reconocido por el XIL es "estar prendido"; algunos deciden prenderse, y otros prosiguen su camino solos, sobrellevando la escasez de recursos. En el toma y daca, "estar prendido" implica a veces aceptar compromisos políticos, algo de lo que se acusa al XIL de manera frecuente. Es difícil hallar la línea media. La presidenta del ABU "participa, y ayuda", pero no está dispuesta a afrontar las consecuencias de pertenecer:

*Yo le dije [a ZM, presidenta del XIL]: "señora, yo no tengo, no sirvo para política. Yo no sirvo para juntarle a usted un micro con cuarenta personas, invitándola a un acto*

*político. No sirvo". Qué voy a hacer... para eso no sirvo. Eso me llevó a estar como estoy, porque yo, la política... para nada.*

Las relaciones de los Centros con el XIL son, a veces, conflictivas, toda vez que el Centro no refleja con fidelidad la postura considerada oficial. Por ello, algunos presidentes atribuyen a las divergencias de criterio su exclusión de los beneficios. A lo largo de las entrevistas, el presidente del Centro SAN se queja en forma insistente de que todavía no han logrado obtener las bolsas de alimentos del XIL; se pregunta una y otra vez por qué: ¿será que todavía no poseen sede propia, y que una Sociedad de Fomento les cede un salón? Eso no puede ser: el Centro POM, distante pocas cuadras, tampoco tiene sede, y tiene los bolsones.

*Yo no sé por qué no podemos conseguir los bolsones del XIL. Tenemos todo, personería jurídica, todo en orden, pero no sé... pasa como en todas partes: a otros Centros sí, a nosotros no. (...) De qué manera lo consiguen no lo podemos entender, si es por medio de la asistente social, o de otros medios, no sé.*

También participan de las reuniones que se realizan en el XIL, donde "... no te dan nada, pero igual tenés que ir." ¿Por qué, entonces, no tienen los bolsones?

*Una vez vino una señora que quería que le hiciéramos un chocolate para la señora de GT [actual diputado provincial por la corriente política que gestiona el XIL y el CIR], y nos dijo que si lo hacíamos teníamos las bolsas, y no quisimos; no queremos involucrar la política, porque después vienen los problemas.*

Algunos directivos, como hemos visto más arriba, se "prenden", con mayores o menores grados de crítica; otros se muestran más renuentes a hacerlo, ya que la pertenencia al XIL puede, eventualmente, comprometer el valor de la autonomía. De todas maneras, al momento del trabajo de campo, la Organización XIL reconocía cerca del 90 % de los CJYP de la ciudad de Mar del Plata.

## VII. NIVELES DE PARTICIPACIÓN DENTRO DE LOS CJYP

En cierta ocasión, un alumno que realizaba un trabajo de campo en la comunidad marplatense describió de un modo especial a los adultos mayores que asisten a los CJYP: según su particular apreciación, los "viejos" estaban "tirados" en los Centros de Jubilados. Podríamos coincidir, si hacemos las debidas salvedades. Para el observador no entrenado, una breve visita a los Centros de Jubilados deja una impresión de decadencia e improductividad: salones descascarados; aquí y allá, viejos que "matan el tiempo" jugando a la baraja; en la pared, polvorientos cuadros, o carteles con gastados aforismos. El tiempo parece lentificarse dentro de los CJYP; ¿son, acaso, los Centros un *no-lugar* –para emplear las palabras de Auge? ¿Se han convertido, quizás, en sucedáneos de los asilos geriátricos? Pero ¿no hemos descrito más arriba las luchas políticas, las firmes convicciones, las sagaces estrategias? Todo ello no es coherente con una imagen de adulto mayor indolente y desmotivado. ¿Cómo se condice, entonces, una cosa con la otra?

En efecto, pueden encontrarse viejos "tirados" en los CJYP; este hecho responde a un estado de las cosas común dentro de las organizaciones del adulto mayor. Existen dos niveles de participación bien delimitados en el ámbito de los Centros de Jubilados. Por un lado, un pequeño núcleo de personas con una fuerte y comprometida participación: este grupo ha fundado el CJYP o ha sucedido al grupo fundador; normalmente lleva a cabo todas las actividades relacionadas con la gestión del CJYP (relaciones con otras organizaciones, realización de eventos, contacto con medios de comunicación, redacción de estatutos, etcétera). Por el otro lado, el gran conjunto de los asociados, que asiste al CJYP con el sólo propósito de entretenerse o recibir los beneficios de programas sociales. Este conjunto de asociados posee un escaso compromiso con la organización; su participación se reduce a las actividades que propone o gestiona el núcleo comprometido. Tampoco se interesan ni están al tanto del lugar político que su Centro ocupa en el espectro de organizaciones del adulto mayor. Sencillamente, esas cuestiones no existen para ellos, como el investigador ha podido comprobar una y otra vez en el terreno. Exploraremos a continuación algunas cuestiones relacionadas con estos diferentes modos de participar en los CJYP.

## VII.1. Los que participan poco

Hay quienes participan poco en los CJYP. "Poco", para los directivos, no significa poco tiempo; adquiere también una connotación de egoísmo, toda vez que un directivo solicita colaboración del asociado para diversos menesteres (v.gr., para el armado de los bolsones del Programa BNS) y no la obtiene. Ello es bastante común, y motivo de queja para muchos presidentes. En cierta ocasión, el investigador mantenía una entrevista con la tesorera del Centro CAM, quien reprochaba a los asociados la ausencia de actitudes de colaboración; ella les había pedido ayuda en innumerables ocasiones para servir el té o armar el bolsón, pero ellos sólo venían para "recibir lo suyo" y después "desaparecían". La tesorera hablaba con el investigador, pero decía todo esto con una voz lo suficientemente audible –y un poco más- como para ser escuchada por los asociados que jugaban a la baraja a escasos dos metros. Para armar los bolsones "se anotan siempre los mismos". Los directivos del CAM buscan incluir a los asociados en esta actividad, para que la ayuda alimentaria no sea recibida de forma pasiva por el beneficiario -"como dice la licenciada del XIL"- pero con limitado éxito.

Muchos directivos se lamentan de esta situación; algunos experimentan dolorosamente la dificultad de lograr que los asociados se acerquen a la sede del Centro, ya no a prestar colaboración, sino a las actividades diarias. El presidente del TEL instaló en la sala principal de su CJYP un televisor, con el objetivo de que las mujeres asistieran por las tardes a ver las novelas, y los hombres a ver los partidos de fútbol. El resultado fue negativo. La misma situación es reportada por presidentes de otros Centros, como el BUE, el FER o el TER. Estos presidentes estiman que participa de manera estable (asisten al CJYP casi todos los días) en las actividades del Centro un porcentaje de la matrícula societaria que se sitúa entre el 10% y el 20%. Con todo, es necesario aclarar que los Centros que citamos más arriba cuentan con matrículas societarias mayores a mil socios; de este modo, la cantidad de asociados que participan de modo estable es considerable –entre 100 y 200. Es muy raro hallar un CJYP vacío en las horas de actividad. Por otro lado, y aunque los directivos esperarían abultadas asistencias diarias, los eventos quincenales o mensuales (comidas, torneos de baraja o

bochas) siempre congregan cantidades importantes de asociados. La asistencia varía, también, de acuerdo a la modalidad de funcionamiento del CJYP. Existen Centros, por ejemplo, que abren sus puertas solamente dos o tres días a la semana; éstos concentran sus actividades en esos días, y aparentan contar con más concurrencia que los que funcionan toda la semana. La tendencia general de los directivos es, entonces, fomentar la asistencia y participación en los Centros, en especial la participación colaborativa.

Las críticas de los directivos a la poca participación de los asociados adquieren sentido dentro del sistema de valores propio de las organizaciones del adulto mayor. Puesto que la organización está creada para ellos y su bienestar, los directivos esperan un mayor compromiso de ellos, y más implicancia personal en lo que hace a la vida de la organización. En este sentido, las acciones de los asociados que no participan de la manera esperada pueden ser denominadas "egoístas": acercarse al CJYP sólo para jugar baraja o recibir el bolsón. Según el presidente del SAN,

*No hay mucha participación, la gente viene a tomar el té o a las comidas, pero no se acerca con ideas nuevas o proyectos para generar fondos.*

Es decir, hay asistencia pero no participación –entendida en los términos del directivo: "ideas nuevas" o "proyectos" que sean útiles al Centro y a los asociados. Existen Centros, no obstante, en los que la participación entendida de este modo es una pauta sintónica de su cultura; en el Centro MUN, por ejemplo, el grueso de los asociados asisten al Centro para percibir sus haberes y para gestionar algún trámite relacionado con el coseguro de salud que el MUN ofrece –ocasionalmente, para alguna comida. Sin embargo, eso es lo que el directivo espera en el contexto de un CJYP altamente formalizado, que funciona al estilo de una repartición administrativa.

Algunos directivos ven en la participación instrumental y desapasionada algo natural. ¿Por qué? El presidente del HEB, por ejemplo, pide al investigador que observe a los asociados que asisten al Centro: ellos están descreídos; su actitud ante la vida es la resignación y el escepticismo; han sido engañados muchas veces, y no es posible que alberguen ideales o que se comprometan solidariamente; sufren graves problemas económicos. Para el presidente que realiza esta descripción, la falta de motivación de los asociados es una consecuencia natural de una serie de factores. En una posición

extrema y singular en el ámbito de estas organizaciones, bosqueja un perfil del asociado poco participativo:

*No hay participación, la verdad es que me encuentro un poco solo. Yo no me creo nada, pero de los pocos que puedan hacer algo, uno de ellos soy yo, y muchos más no hay, entonces solo todo no puedo hacerlo. (...) No hay mucho espíritu de colaboración, ni entusiasmo tampoco. Lo que pasa es que la situación es crítica, yo también tengo mis problemas, además es gente grande, pero siempre tienen algún problema, que "mi marido está mal", que "me duele la pierna", entonces siempre por algo faltan, en la tercera edad es así...*

A la desmotivación agrega la incapacidad, pero existen razones para que ello sea así: "la situación es crítica", etcétera. Según este directivo, los asociados no colaboran como debieran; presentan excusas cuando hay que trabajar, pero esto es normal: "en la tercera edad es así". También asocia desmotivación a carencia material, aunque este aserto no se corresponda del todo, quizás, con la realidad. En otra entrevista dirá al investigador, casi como excusándose: "usted verá qué tipo de jubilados vienen aquí; casi todos tienen la mínima; no podemos hacer mucho". Las palabras que utiliza este presidente impresionan al investigador por su dureza, pero ¿por qué un directivo de CJYP piensa de esta manera? ¿Cuál es la relación que existe entre estas creencias acerca de la "tercera edad" y la participación de los asociados en los CJYP? Sin duda, en los CJYP es posible hallar viejos "tirados" –si se nos permite retomar el término propiedad de nuestro alumno. Es decir: adultos mayores carentes de motivación y sentido de pertenencia a la organización, que concurren al Centro todos los días –al comedor-, una vez por mes –para recibir el bolsón-, o más veces, para jugar solitario o tomar clases de folclore; algunos logran establecer nuevos vínculos interpersonales con facilidad; otros, no tanto. La crítica de los directivos –incisiva, en el caso del presidente del HEB- se fundamenta en el valor de la participación: la participación instrumental no es la que el directivo espera del asociado. El asociado debiera comprometerse con sinceridad en el funcionamiento del Centro. La participación comprometida y el sentido de pertenencia debieran ser los valores esgrimidos por la totalidad de los socios, pero no es así; a los directivos les cuesta un gran esfuerzo asimilar la realidad de los jubilados "tirados" –en el sentido de la no participación, o de la reducción de la participación a la asistencia, como se desprende de la afirmación del presidente del FER:

*Bueno, la participación del socio es la de usar las instalaciones que nosotros les brindamos con las actividades.*

Volvamos un instante a la primera frase del presidente del HEB: "No hay participación". ¿No la hay? Sí, pero no la que espera el directivo, que "se encuentra un poco solo". La "soledad" del directivo que no se siente acompañado por los asociados en los avatares de la conducción surge reiteradamente en las entrevistas; algunos directivos la estiman esperable, en tanto que otros encuentran un poco más difícil aceptarla. En el Centro TER, por ejemplo, se suscitó en el pasado un conflicto, respecto de la garantía del local que se alquilaba para el funcionamiento del Centro. El presidente del TER ofrecía su casa como garantía; ello le traía ciertos inconvenientes, en especial con su familia. Pero en el Centro nadie aportaba una solución, ni se ofrecía como garante solidario: en este asunto, el directivo no percibía apoyo de los asociados y del resto de la comisión; su "soledad" respecto de este asunto se solucionó cuando se pudo acceder a un alquiler sin garantía.

La falta de injerencia en los asuntos del Centro por parte de los asociados se manifiesta en las creencias que abrigan respecto de esos temas. Una asociada del ESP, consultada acerca del desempeño de la actual comisión, expresa:

*No sé, yo lo único que te puedo decir es que si esto va adelante quiere decir que son buenos.*

Otra asociada (Centro CAM) departe con el investigador acerca de las elecciones de comisión directiva. ¿Cómo se eligen los miembros de la comisión?

*Yo no me acuerdo mucho, cómo eligen a los presidentes [sic] hacen una reunión... ¿cómo se llama? Asamblea, esa es la palabra, no me salía.*

No es menos cierto, por otro lado, que en algunos Centros se legitima la existencia de los dos niveles de participación. En el Centro FER, por ejemplo, los asociados no pueden asistir a las reuniones de la comisión directiva. El presidente es taxativo: "No pueden, el que no es miembro de la comisión directiva no puede intervenir en las reuniones." En el curso del trabajo de campo, el investigador observó en algunos Centros esta modalidad de exclusión de los asociados respecto de los asuntos de la organización, y no pudo menos que preguntarse: Si los asociados pudieran participar en estos menesteres, ¿lo harían? ¿Qué sentido tiene la norma planteada por el

directivo, si la mayoría de los asociados no se interesa en los asuntos de la gestión del CJYP? ¿Se trata solamente de establecer una diferencia de roles? ¿O quizás se trata de una norma incorporada por quienes poseen una dilatada tradición participativa sindical?

La elección de las actividades es un campo en el que la participación del asociado es relevante. ¿Solicitan los asociados la inclusión de nuevas actividades en el Centro, o se limitan a elegir pasivamente entre las que los directivos establecen? Es posible encontrar ejemplos para ambos extremos. La presidenta y secretaria del SAN manifiestan, en una entrevista, que "... nosotras somos quienes pensamos en todo";

*Después hay otras señoras que colaboran y participan en otras cosas, pero somos nosotras quienes diagramamos todo, desde qué hacer, qué regalar, adónde ir.*

Existen, sin duda, Centros en los que la comisión directiva establece la totalidad de las actividades ofrecidas. Los asociados asisten a esos Centros y eligen entre las actividades propuestas; si demandan por la inclusión de alguna nueva, puede no escuchárseles. Ello no es motivo de conflicto; la generalidad de los CJYP –salvo los que descartan la recreación– poseen las mismas actividades, que son del gusto de la mayoría de los adultos mayores (bochas, baraja, tango, folclore, corte y confección, comidas, etcétera), de manera que sólo una minoría podría exigir actividades que estuvieran fuera de esta lista –v.gr., un taller de pintura o escritura. Otros Centros son más receptivos a las inclinaciones de los asociados:

*Los socios en general proponen nuevas actividades y si se pueden bancar se hacen. Ellos mismos, claro, van solicitando nuevas actividades e incluso van trayendo un socio nuevo, "¡ay, mirá allá que lindo se baila folclore, vení conmigo!", la trae una socia y así.*

Así se expresa el presidente del FER, quien asocia de este modo sensibilidad a la demanda de nuevas actividades y atracción de nuevos socios. El condicional "si se pueden bancar" alude al costo de estas distracciones, que está relacionado con la necesidad de contar con un docente, espacio físico o materiales para algunas de ellas.

## VII.2. Los que participan mucho

Las comisiones directivas de los CJYP están compuestas por presidente, vice, secretario, tesorero y cinco vocales. En total, nueve miembros, a los que se suman los vocales suplentes. Con todo, muchos Centros están realmente conducidos por un grupo pequeño de directivos: dos, tres o cuatro adultos mayores con trayectoria de liderazgo, que toman las decisiones a las que posteriormente se pliega el resto de la comisión.

[El Centro] ... *ha estado basado en el trabajo conjunto de su presidente, de su secretario y su tesorero; nosotros somos los que mantenemos las actividades mayores, y a través de las ayudas de otros socios de la comisión directiva que colaboran, que vienen, que hacen acto de presencia; así es el desarrollo del trabajo nuestro.*

Así describe el presidente del FER el balance de responsabilidades y tareas que es posible hallar en muchos Centros: el "trabajo conjunto" de pocos directivos –dos o tres; a veces sólo el presidente, en Centros con un estilo de gestión personalista– sostiene las "actividades mayores" de la organización. El resto de la comisión "hace acto de presencia" –"pone su granito de arena", o "hacen lo que tienen que hacer y nada más", para usar las expresiones de otros directivos.

Desde la perspectiva de los directivos, esto tampoco deja de ser esperable, ya que "cuesta que la gente mayor se comprometa", en palabras del presidente del ESP. Los miembros directivos con mayor grado de compromiso se repiten de una gestión a la otra, y deben rotar de cargos; el resto de la comisión –aquellos que hacen "acto de presencia"– deben ser por lo común renovados. Los primeros son los encargados de elegir o renovar a los segundos. Los criterios de renovación que utilizan los directivos son laxos; debido a que lidian con la ausencia de motivación del conjunto de los asociados, a veces se ven obligados a reclutar miembros de modos inusuales. El vice del REN, por ejemplo, manifestó que el presidente le propuso el cargo porque "nos conocíamos de antes, jugábamos al fútbol juntos"; al momento de la entrevista, este vice poseía una antigüedad de nueve meses como miembro del Centro, y de cuatro como vicepresidente. Su desconocimiento de la dinámica de los CJYP era evidente. Otros criterios de selección de nuevos miembros de comisión directiva son posibles:

*En general, siempre hay personas que tienen iniciativa y otras no. La comisión directiva trata de capitalizar a aquellos que tengan iniciativa o ansias de trabajar para los demás. No es fácil conseguir directivos cuando todo es esfuerzo; en un club de fútbol donde hay retribución monetaria se pelean por ser directivos, acá es distinto. Yo hace diez años que soy presidente de la comisión directiva, y quiero dejar y no puedo.*

Para quien habla así —el presidente del TER- gestionar un CJYP es, además de otras cosas, desarrollar un semillero de futuros conductores. Los directivos deben hacer uso de su sagacidad para detectar aquellos posibles directivos; aquellos que estén dispuestos a ocupar un lugar por el cual nadie pelea —por el esfuerzo, la falta de retribución monetaria-; aquellos con “ansias de trabajar para los demás.”

Los directivos son elegidos anualmente por la asamblea —es decir, el conjunto de los miembros del Centro-, que es la máxima autoridad del CJYP. Es lo que prevé el estatuto; con todo, la norma se elastiza de acuerdo a las circunstancias particulares de cada Centro. En algunos Centros los cargos duran dos años, ya que los directivos han considerado que un año es un periodo demasiado breve. El voto puede ser secreto o cantado; en general, la asistencia a las asambleas es escasa, y el voto a mano alzada es la modalidad por antonomasia.

Los directivos de un CJYP son, en general, sus mismos fundadores; también pueden ser miembros comprometidos con la vida de la organización, que han sucedido al grupo fundador. Como apuntamos brevemente más arriba, con mucha frecuencia se puede observar que las mismas personas, a lo largo de los años, rotan en los distintos puestos de la comisión directiva. Así, el actual secretario del FER fue tesorero en la anterior gestión, y presidente en la anterior; el actual presidente del ING fue vice en la anterior gestión, y presidente en la anterior. Los directivos explican esta situación de acuerdo a lo que planteamos supra: no existe en los asociados la suficiente motivación como para construir una lista de candidatos y presentarse a las elecciones. Por ende, son siempre los mismos asociados los que asumen la conducción. El presidente del CER afirma:

*Se presenta una sola lista, que generalmente la hace la comisión anterior, porque no suele haber opositores. Por ejemplo, en tantos años tuvimos sólo dos presidentes.*

“En tantos años”: el CER funciona hace casi diez años, y en ese lapso, sólo dos personas ocuparon la presidencia. El directivo agrega un dato que es correlato de lo anterior: en las elecciones se presenta una sola lista de candidatos. Esta situación es muy frecuente en los Centros, y es efecto de la ausencia de participación de los

asociados en los asuntos relativos a la gestión. Por otra parte, a esta única lista “la hace la comisión anterior”. A veces, la lista se forma “en el momento”, como señala una asociada del NUE: en la asamblea, se pregunta de viva voz quién desea postularse para secretario, vocal o revisor; los asociados presentes se ofrecen, y la lista así constituida pasa a votación.

Este rasgo de cultura explica algunas particularidades de las organizaciones del adulto mayor. El hecho de que con frecuencia no exista lista opositora, ¿es —además de consecuencia de la falta de participación de los asociados— signo de ausencia de conflicto? ¿O, más bien, los conflictos tienden a tramitarse por otras vías? En general, los conflictos originados en la puja por el poder no se resuelven en la lucha de dos listas antagónicas, sino en la escisión de la organización —modalidad de fundación de las organizaciones del adulto mayor que estudiamos más arriba. Dos facciones en pugna dentro de un CJYP no se mostrarán propensas tanto a la búsqueda de consenso, como a la obturación del mismo mediante el expediente del cisma. “No suele haber opositores”, desde este punto de vista, significa también que no hay una oposición: el directivo de la gestión se presenta nuevamente junto con los demás miembros de la comisión, o en su defecto nombra los nuevos miembros, con la anuencia de la asamblea. Por otro lado, el número de asociados que asisten a asamblea para elegir directivos es normalmente bajo.

En ocasiones, un directivo puede manifestar su deseo de retirarse de la gestión, debido al cansancio u otros motivos, para participar del Centro en calidad de asociado. Ya que normalmente no existen listas opositoras dentro del CJYP, debe “armar” una comisión —es decir, designar sucesores. No es fácil, ya que —como dijimos anteriormente— los asociados no están demasiado predispuestos a asumir las responsabilidades y trabajos de un cargo en la comisión directiva. La presidenta del ABU lo expresa así:

*Y ahora me cuesta mucho porque yo tendría que irme, ahora, en la próxima asamblea, y me cuesta mucho dejar... el trabajo. Me cuesta. Estoy armando yo la comisión para que quede, pero no... no hay caso. Ya le di cinco años de mi vida al Centro... y, este... ya está, ya me cansé, ya cumplí, ya... ya lo que quería hacer, lo hice, toda una comisión de fierro, porque mi comisión es fabulosa, este... y ya está.*

A pesar del agotamiento –por el que “tendría” que irse- la presidenta manifiesta que la decisión de alejarse es difícil. Ha dado cinco años de su tiempo; “cumplió”; con todo, dejar el cargo no es sencillo. Es frecuente hallar esta actitud entre los directivos de CJYP. La misma refleja un valor propio de la cultura de estas organizaciones: los directivos desarrollan un gran sentido de pertenencia y de propiedad respecto de los CJYP. Ello puede apreciarse en las expresiones verbales: en general, se refieren al Centro o a la comisión directiva como “mi” Centro o “mi” comisión. Por ende, el alejamiento de los cargos directivos es, en cierto modo, traumático: se impone el deber de legar al Centro una comisión directiva que ostente el mismo grado de compromiso y responsabilidad que la saliente. En este sentido, en las organizaciones del adulto mayor –en épocas de renovación de comisión directiva- es usual este proceso de doble elección: en primer lugar, el directivo elige los miembros de la futura comisión; luego, los asociados en asamblea eligen a la comisión formada. La primera etapa forma parte del sistema informal de la organización –por así decir; la segunda, del sistema formal.

Así como la observación casual y poco entrenada cree descubrir pasividad en los asociados –cuando en realidad es posible pensar, a lo sumo, en relación instrumental o ausencia de motivación-, también es el caso de hallar interpretaciones del mismo tenor respecto de los miembros de las comisiones directivas: el ansia de poder los llevaría a perpetuarse en los cargos. Como vemos, hay poco de esto. Ello no significa que no encontremos en el terreno asociados pasivos o directivos despóticos; con todo, no son fenómenos significativos por su frecuencia. Además, “pasivo” o “despótico” son términos que el observador de la organización introduce con el propósito de describir pautas de funcionamiento o interacción, o explicar fenómenos, pero ¿ven los miembros de la organización lo mismo que el observador, y de la misma manera? ¿Son “pasividad” o “despotismo” términos con los que los miembros de esa cultura estarían de acuerdo para interpretar su cultura? Por eso, interpretar datos es la etapa más difícil y crucial en el método etnográfico. ¿Qué nos sugieren, por ejemplo, las declaraciones del presidente del HEB, respecto de los asociados y miembros de la comisión directiva?

Los asociados

*... son gente que la vida los ha llevado a lo que son y no tienen capacidad, hay muchos que están incapacitados físicamente, y los que no lo están, lo están mentalmente. Entonces toda esa gente al Centro no le sirve para nada, porque el*

*Centro su cuota de ayuda social ya la hace, y su vocación de servicio ya la hace aguantándolos a ellos, tarea que no es fácil. Mucha gente dice: "se les da de comer y ya está", y no es así. Hay que aguantarlos, toda esa gente tiene problemas y todos protestan por todo... (...) Hay personas que vienen y me dicen: "tengo a mi abuela, todo el día llorando, molestando, quiero traerla acá, que se haga socia y que se distraiga". No. En esas condiciones, ¿para qué la quiero? Entonces a muchos yo no los aliento que los traigan... hay como diez, en el barrio, y yo he tratado de que no me los manden. (...) Porque ¿qué hago yo con los viejos? Esto no es un geriátrico, es un Centro de Jubilados.*

Esta posición es por demás inusual en el contexto de las organizaciones del jubilados; sin embargo, es posible establecer relaciones con valores y creencias que sostienen directivos un poco más moderados -por ejemplo, el rechazo a la inactividad y la falta de compromiso. ¿Qué queda para el adulto mayor que se asocia a un CJYP, desde este punto de vista tan negativo como general? ¿Cuál es la gente que "le sirve a un Centro"? ¿Deberían los directivos resignarse a "aguantar" a los asociados? Más importante aún: ¿esta perspectiva es compartida por otros directivos? ¿O se trata de una postura sui generis, sostenida por el presidente de un Centro pequeño y poco representativo? En su trabajo de campo, el investigador presencié muchas veces las quejas de directivos respecto de actitudes de asociados. La presidenta del UOC, por ejemplo, renegaba de las "viejas quejosas" que asistían al Centro lamentándose de las circunstancias generales de la vejez: las dolencias, las bajas jubilaciones, etcétera. En general, es comprensible: los supuestos básicos que los directivos sostienen respecto de una realidad modificable en base al trabajo, al compromiso y la solidaridad hacen que estas actitudes ante la vida no sean compartidas ni suscriptas por ellos. Con todo, la formulación relativa a asociados que "no sirven" en ningún momento se desprende de los valores y creencias compartidos por la mayoría de los directivos de los CJYP. La postura del presidente del HEB es extrema, y conforma una categoría única dentro del conjunto de los Centros; podremos comprenderla más adelante en relación con otros componentes de la cultura relacionados con el "trabajo para sí mismo" -en especial, cuando tratemos la temática de los estilos de liderazgo y la obtención de recursos.

En Centros que no cuentan con status legal -Centros sin personería, o no reconocidos por la Organización XIL- la dinámica puede diferir. La presidenta del LIB refiere así la modalidad de nombramiento de los miembros de la comisión directiva:

*Hicimos esa experiencia de elegir, y no funciona. Ahora, por ejemplo, bueno... hay una de las abuelas que tiene más carácter, entonces... (...) Pero por qué, porque tiene una cosa más de... liderazgo.*

El LIB es una organización escasamente formalizada, y con una matrícula societal baja; la experiencia de elegir por voto a los directivos "no funciona". En este caso influye también la fuerte presencia del objetivo político. "Elegir" no funciona, si los que eligen son los demás miembros; usualmente, el operador político que conduce el Centro elige algún miembro con "carácter" o "liderazgo", para que represente –en el sentido teatral- el papel de presidente. Ello tiene sentido toda vez que los punteros no pertenecen a la franja etárea del adulto mayor. Un operador político joven que crea o solventa un Centro debe seleccionar directivos que cumplan con dos requisitos básicos: ser adultos mayores y poseer el grado de lealtad esperado.

## VIII. LIDERAZGO

La imagen que se pueda tener de la adultez mayor que concurre a los Centros – alimentada, por cierto, en el prejuicio- suele desmoronarse estrepitosamente al conocer a los líderes de los CJYP. Así como el estereotipo de la vejez pasiva y apática se desmiente en la observación del dinamismo de las actividades de los Centros, los preconceptos contruidos acerca de las personas que los dirigen pierden validez, cuando se comienza a compartir algo de tiempo con ellas. La imagen del *viejito* –o la del viejo “tirado”- da lugar a otra, más ajustada, cimentada en el registro de la realidad cotidiana: los líderes de los Centros son personas activas, lúcidas, críticas de la situación que les toca vivir; muchos de ellos impactan al observador con un halo de juventud y frescura. Transmiten la sensación de que no podrían hacer otra cosa que dirigir; es difícil imaginarlos consagrados al juego de bochas o baraja, o entregados al ejercicio de la queja, la apatía, o la demanda perseverante.

Muchos se identifican fuertemente con su organización, tan hondo es el apego que parecen sentir respecto de ella: se los escucha hablar de “mi” Centro, “mi” comisión, “mis” asociados. Muchos, también, se muestran poco dispuestos a abandonar sus puestos de lucha: los que han sido fundadores, sienten el peso de la responsabilidad y la emoción del orgullo; el Centro es parte inseparable de su existencia –como expresó cierta vez un directivo, con una imagen literaria de resonancias políticas: “en este Centro he dejado jirones de mi vida”.

Algunos traen la experiencia de conducción de su pasado sindical o laboral. Los que han sido delegados gremiales, directivos sindicales, o han desempeñado puestos jerárquicos en su actividad laboral, capitalizan sus aprendizajes previos y los ponen en acción en la conducción del Centro. Al tiempo que suaviza la ruptura implicada en el rito jubilatorio –por la continuidad de roles que garantiza-, esta circunstancia es por demás útil para la organización: los Centros que ameritan un mejor funcionamiento –a juicio de los observadores del XIL- son aquellos que poseen líderes de carrera; también son los Centros que poseen más nexos con el entorno.

A veces –sobre todo en Centros que nuclean casi con exclusividad a miembros de una actividad laboral- los roles previos se continúan dentro del Centro, y determinan

pautas de relaciones internas: cuando el jefe y sus subordinados se jubilan, tienden a reproducir en el Centro al que asisten las relaciones que mantenían en la época de activos. El presidente del CAS, por ejemplo, tiene en su comisión directiva a personas que supervisó o dirigió en su pasado laboral. Ello de ningún modo es disfuncional, ya que suministra estabilidad y continuidad temporal al grupo, además del sentimiento de seguridad derivado de no verse apremiado a revisar y establecer nuevas normas y roles –más que las necesarias, dentro del nuevo contexto grupal. Por otro lado, el conocimiento previo de los asociados por parte del líder es un factor de importancia para comprender las interacciones que se desarrollan en un CJYP. El vínculo directivo-asociado puede variar, conforme el líder de CJYP conozca a los asociados desde la época laboral, o trabé relación con ellos a partir de su afiliación al Centro.

En este capítulo estudiaremos tres dimensiones del liderazgo en los Centros de Jubilados y Pensionados marplatenses. Denominaremos a la primera de ellas *directividad*. La directividad de un líder se relaciona con la manera en que éste concibe, comunica, y aplica normativas, y el modo en que éstas normativas son recibidas y acatadas por el resto de la comisión directiva y asociados. La segunda dimensión de liderazgo que trataremos es la *distancia*: ¿cuál es la actitud del presidente respecto de sus asociados? ¿Manifiesta afectividad, interacciona de modo personal, toma injerencia en las problemáticas de los asociados, se preocupa por sus cuestiones personales? Esta dimensión procura dar cuenta de la cercanía o el alejamiento que el líder de Centro establece entre sí mismo y sus asociados. Por último, la *participación* del líder hace referencia a su estilo de plantear vínculos con organizaciones del entorno. ¿Fomenta el líder la creación de nexos inter-organizacionales, o respalda un modelo de organización cerrada sobre sí misma? A estas cuestiones nos abocaremos en los siguientes párrafos.

### VIII. 1. Directividad

Si aceptamos que las impresiones subjetivas que el investigador construye en el curso de su contacto con el objeto de estudio tienen un cierto valor heurístico, no estará de más comenzar con una de ellas. Ante algunos presidentes, el investigador creyó

hallarse delante de líderes al estilo *patrón*. ¿La conducta de estos líderes abona la impresión referida, o se trata sólo de una injustificada –y anticientífica- intuición del investigador, oriunda de sus prejuicios y estereotipos? Comencemos el análisis con la frase de un directivo:

*Acá se hace lo que yo digo.*

Así dice JU, el presidente del HEB, en la primera entrevista. Enseguida intenta matizar: “Bueno, los demás opinan, ¿no?, dicen sus cosas, pero... el que manda soy yo.” ¿Un caso aislado, o un estilo de liderazgo asiduo? En su etapa de trabajador activo, JU se desempeñó como cartero en la zona en que actualmente funciona el Centro. Conoce a los vecinos, y está al tanto de los problemas del barrio –en el que también habita. Todo ello le otorga un cierto ascendente respecto de su comisión y las personas que concurren al Centro –al que, por otro lado, fundó hace aproximadamente cuatro años. JU es un ejemplo paradigmático de un estilo de liderazgo frecuente en los CJYP. Podríamos denominar *autocrático* este modo de dirigir, si hiciéramos las siguientes salvedades. En primer lugar, si despojamos el término de sus connotaciones de valor negativas. JU ordena, pero sus órdenes siempre tienen un cariz de pedido. Su directividad está apoyada en la creencia –compartida por otros presidentes- de que la función del líder es dirigir con firmeza, pero dirigir “con”, más que dirigir “a”: los demás también “opinan”, y “dicen sus cosas”. La firmeza, en estos casos, no excluye la apertura. Por otro lado, no está de más mencionar que el término “autocracia” también posee resonancias negativas para los psicólogos sociales: en el célebre estudio de Lewin, Lippit y White, de 1939 –reformulado en 1968 por George Litwin- las organizaciones que poseen un clima más desfavorable son aquellas en las que existe liderazgo autocrático.

Segunda salvedad: el estilo de liderazgo de JU no deja de ser función de la falta de participación de los asociados en los asuntos de la gestión del Centro, situación que –como estudiamos más arriba- es bastante común en los CJYP. Esta suerte de complementariedad se debe, en este Centro, a que los miembros de la comisión son, en su mayoría, señoras vecinas del barrio, que carecen de experiencia en este tipo de cuestiones –en tanto que JU tiene en su haber largos años de militancia en unidad

básica. Recordemos que –según referimos anteriormente- su vice accede al cargo directivo prácticamente sin estar empapado en los asuntos de la conducción de la organización. Si tenemos en cuenta la situación total, comprendemos la necesidad de JU de adoptar un tipo de liderazgo con matices autocráticos.

Con todo, los participantes de la cultura organizacional no estarían de acuerdo con la denominación que hemos propuesto para este estilo de liderazgo. Desde su perspectiva, lo que JU lleva a cabo es lo correcto; en este ámbito, se estima natural que un directivo conduzca su organización de este modo. Es decir, el estilo de liderazgo que nosotros denominamos autocrático es sintónico con las pautas de cultura; en los Centros cuyos directivos poseen un estilo de liderazgo similar se observa la misma conformidad. Se asume que la función del líder es dirigir; la de los miembros de la comisión, acatar las directivas; y la de los asociados, participar en las actividades del Centro.

Una metáfora pregnante en el ambiente de los CJYP permite acercarse con más solvencia a la comprensión de esta modalidad de conducción. Para introducirla, es preciso que hagamos una disquisición preliminar. Hemos abordado el tema de la prohibición de la política en los Centros; también afirmamos que *hacer política* entra en colisión con valores positivos de las organizaciones del adulto mayor. Un aspecto que se atribuye a la política es particularmente repudiado en los Centros: el asambleísmo. Existe la creencia de que la discusión colectiva de las ideas demora las decisiones necesarias para el funcionamiento del Centro –al tiempo que es morosa desde el punto de vista ético, ya que los asuntos relevantes son postergados en pos de los intereses individuales. Si el asambleísmo es el vicio de la política, la autocracia es la virtud de una organización en la que la política no debe tener lugar. Por tanto, existe la creencia de que un Centro necesita, para su buen desenvolvimiento, las decisiones rápidas y acertadas de un líder preclaro. Por ello, el estilo de liderazgo que describimos es, además, fuertemente personalista. El presidente del CER explica cómo se fijaron los objetivos del Centro; los miembros de su comisión

*... a lo mejor tendrían alguna otra idea, pero yo creo que tuvimos esa idea. Prácticamente, cuando yo los reuní a todos yo les dije: "la idea mía es ésta, ésta y ésta"; entonces se pusieron todos de acuerdo.*

“A lo mejor”, previo a la intervención del presidente, los miembros de la comisión del CER tenían “alguna” idea respecto de los objetivos de la organización. Pero se pusieron de acuerdo cuando el presidente los reunió a todos y les planteó su propia idea: “ésta, ésta, y ésta”. No parece haber habido lugar a dudas.

A veces, la “discusión” se anatematiza en Centros que se asumen como “democráticos”. La confrontación no es vista como una situación deseable, camino necesario hacia el consenso, sino que se la concibe como una suerte de obstáculo. Las decisiones pueden tomarse de manera colectiva mediante el sistema del voto a mano alzada, pero no se debaten las cuestiones. Así, es posible escuchar afirmaciones en cierto sentido paradójicas:

*Todo se vota, acá. Nada se discute. (...) Somos muy democráticos.*

“Todo se vota”, es decir, se decide según la mayoría, pero no se discute. El intercambio de posturas se suprime en aras de la celeridad y la buena convivencia: las discusiones ocasionan “demoras” –como luego agrega la presidenta- y tensiones. Luego de la votación “... terminamos tomando un mate, todos felices”. “Todos felices”, ya que no han discutido: impera un supuesto básico tal que se perciben los intereses contradictorios y las confrontaciones como esencialmente perjudiciales para el Centro. El observador percibe que se le ha cercenado una parte a la “democracia”, al privarla del debate; para los participantes, no obstante, no existe contrasentido en denominar “democrático” a un proceso de toma de decisiones tal.

Una atmósfera personalista se percibe en otros Centros; en el UOC, donde la presidenta expresa haber sido llamada el “alma” del sindicato; en el MOV, cuyo secretario manifiesta que la presidenta es el “alma mater” de la organización; en el TER, cuyo presidente se presenta –apenas el investigador pulsa la tecla del grabador- con aplomo y formalidad:

*Me llamo OL. Soy presidente de esta institución y fundador.*

Y en tantos otros Centros. Por lo demás, respecto de nuestras anteriores apreciaciones, debemos reiterar que la utilización de términos teñidos de valores -como “autocrático” o “democrático”- presta utilidad sólo al investigador; en su tarea de analizar y transmitir vivencias y hallazgos; carecen de validez dentro del ámbito en el

que trabaja, en tanto categorías ajenas a la estructura de valores de la cultura organizacional estudiada.

Ahora podemos presentar la metáfora a la que nos referimos previamente. Es frecuente, al hablar acerca del funcionamiento de la comisión directiva, que los presidentes manifiesten que "aquí somos como una familia". ¿Qué pretenden dar a entender el observador con esta imagen? Una familia es algo difícilmente definible en cuanto a su funcionamiento; existen tantos estilos familiares como familias, y lo más que podría afirmarse es que los roles familiares poseen una muy relativa constancia a lo largo de la historia. ¿Qué significa, entonces, para algunos directivos, que una comisión directiva funcione como una familia?

La presidenta del UOC avanza de una manera interesante en la explicación de la metáfora: en la familia hay un padre, que es el encargado de dirigirla, tomar las determinaciones, decidir su rumbo, vigilar que cada cual cumpla su función. En tanto padre –*cabeza o jefe de familia* es la expresión todavía al uso- los demás integrantes de la familia le deben respeto y obediencia. En una familia no hay asambleísmo o discusión de normativas; éstas son planteadas por quien sabe qué es lo que realmente necesitan los demás –de ahí que carezca de sentido que los hijos discutan las normas. El presidente de un Centro es como el padre de una familia, según la presidenta del UOC. Pero a él también le caben las generales de la ley: está sujeto, a su vez, a normativas y críticas por parte de los otros miembros de la familia –los restantes miembros de la comisión directiva. Los hijos hacen, a veces, observaciones lúcidas, "que te dejan helado", como dice nuestra directiva; esas observaciones de los hijos-miembros de la comisión deben ser escuchadas por el padre-presidente. Las decisiones, por tanto, recaen sobre el líder, pero deben estar apoyadas en un consenso que se fundamenta tanto en el carisma de la autoridad como en un cierto nivel de diálogo. Por ello -una vez más- las categorías que utilizamos para describir los hechos no son del todo fieles: ¿son "autocracia", "personalismo" o "directividad" términos que guardan la debida fidelidad a la empiria, aplicados a organizaciones con estas pautas culturales?

El personalismo de esta modalidad de conducción va asociado también a la creencia, por parte de los demás miembros de la comisión directiva y asociados, de que

el líder es insustituible. Por ello, es necesario que siga en el ejercicio de su liderazgo desde la presidencia u otro cargo; de otro modo, ¿qué sería de la organización sin él? Los compañeros del líder no se sienten capacitados para sucederlo, y éste –un poco a regañadientes, halagado por el cumplido, pero al mismo tiempo agotado por los años al frente de la organización- continúa en su función de liderazgo. En algunos Centros esto es particularmente claro. La presidenta del NUE comenta:

*Acá se vota... la última vez se hizo una lista, ellos me eligieron, y me dicen: 'si vos no estás, se termina el club'. Y yo les digo: 'si me muero, entonces, ¿qué va a pasar?'. Me dicen: 'se termina el club'. Ellos tienen que aprender cómo se hacen las cosas...*

Todos confían en esta presidenta, a quien han elegido, pero ella siente aprensión respecto del futuro: ¿qué ocurrirá cuando ella falte? “Se termina el club”, como si ella, en cierto sentido, encarnara la organización. Por eso, “ellos tienen que aprender” alude a que también “ellos” tienen que participar, tomar parte y responsabilidad en el Centro, adquirir el conocimiento de las cosas que hacen que el Centro funcione –comenzar a formar parte verdadera del Centro. En términos de la metáfora que interpretamos más arriba, dejar de ser hijos para devenir adultos -futuros padres-directivos.

La imagen familiar también recurre en las expresiones que los miembros de los CJYP utilizan para describir a los directivos –alma “mater” es un buen ejemplo. En general, el estilo de liderazgo directivo se halla con más frecuencia entre los Centros con modalidad de fundación por pasado sindical y por cooptación política (las dos primeras modalidades descritas en el capítulo 4 de este trabajo). Los líderes de Centros creados por grupos espontáneos y por escisión tienden a adoptar un estilo de liderazgo más moderado. La razón de ser de este fenómeno puede hallarse en el estilo de conducción usual en los sindicatos y las organizaciones políticas de base; en ellas, el liderazgo personalista suele ser frecuente –en especial, dentro de la corriente política mayoritaria que goza de mayor presencia en el entorno de los CJYP. Los líderes que se forman en este contexto luego aplican su modalidad de conducción en las organizaciones del adulto mayor.

Un líder de estilo personalista no puede mantenerse al frente de su CJYP por mucho tiempo –desde el punto de vista normativo-: los cargos como el de presidente tienen una duración de dos años, sin posibilidad de reelección inmediata. Para volver a

político –un acontecimiento que hemos referido más arriba-; se trata, en estos casos, de que el asociado cuente con toda la información posible acerca de las decisiones de los directivos y sus consecuencias. Además, las reuniones de comisión se reportan como dinámicas y gratas. Todo ello no significa que en los Centros con un estilo de liderazgo autocrático no se celebren reuniones de comisión directiva, o que ellas constituyan para los miembros trances dolorosos; antes bien, queremos señalar que la diferencia es que en estos últimos las decisiones son tomadas fundamentalmente por el líder –la comisión luego apoya y acata la determinación postulada por el presidente. En los Centros con liderazgo democrático, en cambio, las decisiones surgen normalmente en los procesos de discusión que tienen lugar en el seno de las comisiones directivas.

### VIII.2. Distancia

Muchos presidentes de CJYP mantienen una relación de cercanía con sus asociados. Los llaman por su nombre, conocen sus problemas particulares, se ocupan personalmente de las circunstancias que hacen a su bienestar. Todo ello, en la medida de lo que la matrícula societal lo permite. En Centros de mil socios es difícil, para el directivo, reducir la distancia que lo separa del asociado. Matrículas altas implican, por lo general, organizaciones más formalizadas, con la burocratización de los comportamientos que ello trae aparejada. Los Centros más pequeños, por el contrario, muestran una relación directivo-asociado más estrecha. Con todo, la generalidad apunta en dirección a la cercanía en el vínculo entre el presidente y las personas que asisten a los CJYP. Esta cercanía no sólo se traduce en la calidez de la actitud; a veces, el directivo instrumenta conductas concretas que revelan su preocupación por el asociado.

El Centro ABU, por ejemplo, reparte bolsas de alimentos del Programa BNS. Algunos de los beneficiarios son carecientes en extremo; cobran el haber mínimo jubilatorio –o no cuentan en absoluto con jubilación. Como el Centro ABU se encuentra ubicado en la periferia de Mar del Plata, los beneficiarios del Programa deben movilizarse hasta el local del Centro en transporte público. Es muy frecuente que los

adultos mayores no cuenten con el dinero para pagar el colectivo; la presidenta del ABU les da de su peculio el dinero para viajar.

*... hay un ochenta por ciento [de los beneficiarios del Programa BNS] que realmente viene a buscar para comer. Con esa gente tratamos de hacer, de traer ropa, de darles ropa, de darles cosas... hay gente que está en el puerto, y yo les doy los dos pesos para que vengán a buscar el bolsón. Y se los doy de mi bolsillo. Y me llaman, y dicen: "no puedo ir". (...) Y yo les digo: "no, venite que yo te pago el boleto".*

En la misma línea, la presidenta del UOC narra cómo realiza visitas en los hogares de las asociadas con problemas de salud, o cómo llama por teléfono a las asociadas de las que sabe que tienen tendencia a deprimirse, por ejemplo, en los aniversarios de los fallecimientos de seres queridos. "Me vienen unas cuentas de teléfono terribles", dice, "y las pago yo, nada de dinero del Centro". JU, el presidente del REN, evoca en el investigador la imagen del general persa Aníbal, de quien se dice que conocía de memoria el nombre de cada uno de sus soldados. El día de la entrega de bolsones —el REN reparte alrededor de 130 bolsas de alimentos— JU se ubica cerca de la puerta de entrada, y saluda a cada asociado por su nombre.

En otros Centros, por el contrario, el directivo establece una distancia mayor respecto del asociado. no interacciona frecuentemente con ellos, pasa poco tiempo en el Centro —ya que su día se consume en las reuniones de la Federación o el XIL—, o se recluye en su gabinete con miembros de su comisión, enteramente consagrado a la tarea de administrar. Ello no es necesariamente signo de animosidad o desinterés hacia el asociado; antes bien, es reflejo de creencias y valores diferentes de los de otros Centros.

Estos presidentes asumen que la mejor manera de cumplir su tarea es de la forma en que lo hacen; no se muestran inclinados a aceptar que la afectividad sea un ingrediente necesario para la buena marcha de la organización. Para ellos, la buena gestión implica el esfuerzo de los directivos que se aplican exclusivamente a los asuntos del Centro; la dimensión de lo afectivo se posterga, así, debido a la jerarquización del valor de la eficacia.

### VIII.3. Participación

A pesar de que la mayoría de los Centros sostienen una política de apertura respecto de las relaciones con el entorno, el estilo particular del líder influye notoriamente en la manera en que estas relaciones son establecidas y mantenidas. Algunos presidentes, al modo pragmático, ven la potencialidad de los vínculos con el ambiente en orden a la obtención de beneficios para su organización (programas sociales, servicios de salud, viajes, esparcimiento); los que valoran la cautela, por el contrario, ejercitan la prudencia a la hora de elegir afiliación o dar inicio a una relación con el entorno.

Un buen ejemplo de los primeros son aquellos presidentes que –como nos referimos anteriormente- sostienen la creencia del *recibir sin mirar a quién* (aquella directiva: "... yo, donde me dan, voy..."). Para estos directivos, los vínculos son recursos en potencia; en consecuencia, se dedican a cultivarlos con amplitud. Son Centros cuyos presidentes participan de organizaciones de segundo orden locales y nacionales –y hasta internacionales-, además de formar parte de instancias consultivas dentro de organizaciones oficiales. Ya hemos hablado acerca de las implicancias políticas de estos vínculos, y de cómo los presidentes las manejan acorde a los valores de la cultura organizacional de los Centros de Jubilados.

Las creencias de los directivos también comprenden la apertura al exterior de otras maneras; por ejemplo, el presidente del REN confía al investigador su deseo de "promocionar" su Centro. Todos los adultos mayores de la comunidad marplatense –y la comunidad misma- deben tomar conocimiento de las actividades que el REN lleva a cabo; para este presidente, el REN es un proyecto abierto a la gente, al cual todos debieran conocer.

Desde esta perspectiva, el líder valora la potencialidad del vínculo; no toma en cuenta otras dimensiones. Existe la creencia –confirmada a lo largo de la historia de estas organizaciones- de que los nexos con el entorno son la vía regia para la obtención de recursos. La manera en que estos nexos se gerencien redundará en la cantidad y la calidad de los recursos con los que el Centro cuente a posteriori.

Por el contrario, otros directivos asumen que existe un riesgo en el establecimiento de las relaciones. Por ejemplo, el presidente del HEB refiere haber decidido no adscribir al CIR, ya que le preocupan los vaivenes políticos: si el próximo gobierno no respalda la

línea política del CIR, es posible que su Centro quede "colgado" y comprometido ante los nuevos representantes del poder; el afán de conseguir recursos mediante las relaciones puede provocar exactamente lo contrario: Centros que, justamente debido a compromisos políticos, se ven privados de beneficios.

*No hemos tenido continuidad [en los subsidios que Provincia enviaba al HEB] porque pensando en el futuro quise aislarme de la parte política.*

"Pensando en el futuro" es una alusión a la prudencia que un directivo necesita, para delinear una estrategia de alianzas. Los directivos prudentes recalcan, en las entrevistas, el cariz que deben tener los vínculos con otras organizaciones; el uso del condicional es frecuente en estos casos. ¿Es beneficioso relacionarse con otras organizaciones del entorno? "Bueno, si... siempre y cuando no haya una confrontación, diríamos...": la respuesta del presidente del FER caracteriza la actitud cauta propia de este estilo de plantear las relaciones. Los nexos son deseables si el balance riesgo-beneficio para la organización es positivo, y si la intención es claramente cooperativa – "siempre y cuando no haya confrontación".

El valor de la independencia conduce a veces a la actitud de acotar las relaciones con el exterior, en la creencia de que éstas pueden resultar lesivas de la libertad del Centro. Nuevamente surge el tema de la política y la falta de independencia, que se manifiesta en las conductas de las organizaciones del adulto mayor. Un directivo del ESP manifiesta, en respuesta a la pregunta acerca de las relaciones que el Centro mantiene con otras organizaciones:

*Casi ninguna... es que como lo nuestro comenzó de una forma tan especial con la doctora, ¿viste?, no se tomó demasiado en cuenta. Inclusive teníamos un abogado en la comisión que era enemigo de hacer muchas vinculaciones. Quisimos ser más independientes.*

La organización no tiene "casi ninguna" relación, porque desea "ser más independiente". Las creencias de estos directivos acerca de la autonomía de las organizaciones y de los vínculos con el exterior, se pueden resumir en el siguiente supuesto básico, que orienta la conducta de la organización respecto de su ambiente: las relaciones con el ambiente son peligrosas, porque pueden coartar la independencia –por lo tanto, hay que carecer de ellas, o establecerlas cautelosamente.

Otros directivos manifiestan tener intenciones de instrumentar una política de relaciones con otras organizaciones, pero imputan al entorno la escasez de nexos concretados. El presidente del SAN, por ejemplo, afirma:

*Siempre se habla de tener un trato o un contacto, pero no tenemos ninguno. (...) No hay contacto con otros Centros porque te lo niegan.*

Típicamente, estos presidentes alegan en su favor las más puras intenciones de iniciar y sostener relaciones con otros Centros y organizaciones. Luego, inculpan a estos Centros y organizaciones de la ausencia de vínculos. "Te lo niegan" alude a esta situación; el directivo en cuestión suele creer que es aislado o marginado por los directivos de las otras organizaciones, por algún oscuro motivo. En realidad, en estos ruidos en la comunicación inter-organizacional suele subyacer la cuestión de la rivalidad política o barrial: muchas veces, los Centros situados en un mismo barrio a pocas cuadras de distancia establecen situaciones de competencia que desalientan los contactos.

La escasez de relaciones con el entorno es una constante en los Centros cuyos miembros provienen de una profesión liberal. La distinción de clase es el factor que explica la ausencia de contacto con los otros CJYP; los Centros de profesionales se relacionan a nivel provincial y nacional únicamente con las organizaciones de profesionales de segundo orden que les corresponden, además de estar en contacto con sus respectivas cajas de previsión social. Con todo, pueden mantener vínculos con instancias oficiales –consejos a nivel municipal, Organización XIL- aunque su participación reviste sólo un carácter formal.

En este sentido, las organizaciones de adultos mayores profesionales pueden ser denominadas *cerradas*, pero sólo respecto del conjunto de CJYP, que ha establecido una tupida red de afiliaciones de segundo orden de la cual los Centros de Jubilados profesionales no participan. No queremos decir, en consecuencia, que estas organizaciones no mantengan vínculos con el ambiente, sino que lo mantienen de una manera distinta a los demás Centros de Jubilados. En este contexto, la clausura de estas organizaciones parece responder más a la distinción de clase que ellas materializan; sus nexos no son como los de otros CJYP, porque sus jubilados no son como los de los demás CJYP.

## IX. LOS RECURSOS

Como cualquier otra organización, los CJYP precisan de insumos para mantenerse con vida. Para estas organizaciones, los insumos provienen del exterior bajo la forma de subsidios, ayudas económicas, programas sociales y demás aportes que los CJYP se agencian por medio de sus conexiones con el entorno. Además, los Centros generan insumos por sí mismos: las comidas, fiestas, viajes, rifas, y –en general- todo tipo de actividades que las comisiones organizan con el triple objetivo de fomentar la interacción entre los asociados, promocionar la organización en el ámbito de los CJYP, y ganar dinero. Pero hay más: todos los Centros cobran una muy reducida cuota mensual a los asociados.

En este capítulo analizaremos las maneras en que los Centros desarrollan sus estrategias para obtener recursos materiales. Luego, nos detendremos brevemente sobre una cuestión algo espinosa en el ambiente de las organizaciones del adulto mayor: la utilización espúrea, por parte de algunos directivos, de los recursos generados en los Centros.

### IX. 1. ¿Cómo sobrevivir? Modalidades de obtención de recursos por parte de los CJYP

El primer obstáculo que encuentra un grupo de adultos mayores que desea fundar un Centro, es la dificultad para obtener los recursos materiales que son necesarios para poner en funcionamiento una organización de este tipo. Es realmente difícil, para las personas que se hallan en esta etapa de la vida, afrontar los gastos que ello acarrea –por pequeño que sea el Centro que se proyecta crear. La primera dificultad es el local: el lugar donde el Centro funcionará, que debe poseer las mínimas comodidades. Las tres opciones posibles respecto de este punto son igualmente onerosas: se puede alquilar un local, comprarlo, o construirlo –todo ello, claro está, si no se cuenta con una organización nodriza (sindicato, partido político, sociedad de fomento) que ceda el lugar necesario. Cuando se examinan las dificultades que enfrentan los Centros nuevos que deben alquilar o comprar su local, se comprende por qué muchas comisiones directivas

mayores otorgan a la comida, y muchos de ellos evalúan la calidad de un Centro por la calidad y abundancia de sus banquetes.

Hay, por supuesto, Centros que realizan estos acontecimientos con un poco más de holgura: en el Centro ESP, por ejemplo, se contrata personal de servicio para las comidas. Los asociados

*... en este momento prácticamente no tienen que ayudar en nada; antes se participaba ayudando en la cocina, ayudando a servir, ayudando a limpiar, pero ahora, como estamos tan bien todos, estamos tan bien... podemos poner una persona que limpie, otra persona que... igualmente, se ofrecen de los que están para servir las mesas... Ahora cuando hay una fiesta ya traen todo, traen mozos, está todo muy bien preparado.*

Sin duda, no hay muchos CJYP en los que los asociados "estén tan bien". Las entradas para comer en estos Centros están más al tono con el nivel adquisitivo de los asociados: en el Centro ESP, el EDU, el ING o el MED las tarjetas rondan los diez pesos. Las comidas tienen finalidad de lucro aún en los Centros más prósperos; en los Centros que nuclean profesionales liberales, en cambio, poseen solamente la connotación de lo festivo: se llevan a cabo para fin de año o navidad.

Las rifas –o "bonos contribución", como corrigió una presidenta al investigador– son otro ingreso para los CJYP. Normalmente, se solicita a los asociados que traigan de sus casas alimentos no perecederos y elementos de limpieza; se confecciona una canasta y se rifan entre cien y doscientos números, de acuerdo a la concurrencia o la matrícula del Centro. Aunque a muchos asociados les resulta imposible aportar con elementos para la canasta, siempre hay de los que pueden contribuir con algo –y el precio de los números es accesible (entre cincuenta centavos y un peso), lo que hace que las rifas funcionen y sean un medio eficaz de recaudar recursos. También se usan para este efecto los campeonatos de truco, bochas y tejo, que poseen un importe de inscripción reducido y que otorgan premios y trofeos. En invierno, por razones climáticas, se pone más énfasis en los torneos de baraja. Tanto en unos como en otros se han integrado progresivamente las mujeres –condición sine qua non para el éxito de estos eventos, ya que las mujeres conforman la mayor parte de la matrícula societal de muchos CJYP.

Además de las comidas y las rifas, los Centros generan sus propios insumos de otros modos. Por ejemplo, cuando un Centro cede sus instalaciones para que un

ING, por ejemplo, funcionó un tiempo en una oficina dentro de la sede de la caja previsional de la profesión.

Otra metodología para la obtención de recursos involucra organizaciones del mercado: las empresas de viajes. Los adultos mayores son asiduos consumidores de turismo; en la mayoría de los Centros se promocionan viajes a lugares típicamente atractivos para los viejos, por su tranquilidad o por sus características propicias para la salud -como por ejemplo, la ciudad de Merlo o las Termas de Río Hondo. Las fotos de estos viajes de camaradería tapizan las paredes de la mayoría de los Centros marplatenses. Si bien los jubilados con la mínima quedan fuera de esta propuesta por razones obvias, la gran mayoría puede acceder a estas excursiones por su bajo costo y facilidades de pago. Las agencias de viaje de la ciudad ofertan sus paquetes a las organizaciones del adulto mayor, las que eligen según precio y calidad; normalmente, de esta contratación el Centro percibe un porcentaje en concepto de comisión. Muchas veces, estos viajes se realizan a lugares cercanos. Si no interviene una empresa de viajes, es la misma comisión directiva la que se ocupa de contratar un micro para realizar una excursión a la canasta a Mar Chiquita, Laguna de los Padres o Parque Camet. En estos casos, el arancel es menos restrictivo, y la concurrencia es mayor.

Todas estas modalidades de obtención de recursos también son útiles para los Centros que han optado por construir o agrandar su sede. En general, estos Centros cuentan con mano de obra propia -es decir, los asociados o miembros de la comisión que conocen el oficio levantan las paredes, colocan los pisos y techos, y demás tareas propias de la construcción de obra.

Todo lo que hemos visto hasta aquí puede complementarse -o no- con recursos provenientes del exterior. Ciertas cuestiones, que hemos analizado en capítulos anteriores, hacen que la distribución de los insumos procedentes del entorno sea algo diversa en el campo de las organizaciones del adulto mayor -esto es: algunos CJYP cuentan con una mayor cantidad de aportes de esta índole; otros, con una menor cantidad. Estos insumos provienen de organizaciones oficiales -como la Organización XIL- que instrumentan programas sociales cuya población objetivo son los adultos mayores.

Por ejemplo, el Centro HEB paga el alquiler de su sede mediante un subsidio de la Organización XIL. Asimismo, en este Centro funciona un comedor y atiende una enfermera, ambos subvencionados por la misma entidad. Muchos Centros cuentan con profesores de educación física o de otras actividades gracias a estos subsidios, o pagan sus alquileres del mismo modo. También existen planes de turismo, para aquellos adultos mayores que no cuentan con recursos para acceder a esa actividad por medio de los servicios de una empresa de viajes. La Organización XIL otorga, además, una asignación mensual a los presidentes de CJYP que son auditores.

La línea del CIR, vinculada a la provincia, posee igualmente potencialidades. En su primera visita al Centro SET, el investigador pudo apreciar los destrozos causados por un incendio reciente. Estos daños pudieron ser en parte reparados gracias a un subsidio de \$ 1,500 que el titular de la cartera de Salud provincial otorgó personalmente al Centro SET. Otros CJYP han recibido subsidios de este tipo. Ya hemos tratado con anterioridad acerca de la lealtad política que los CJYP deben retribuir a cambio de estos obsequios; consideraciones de este tipo han llevado a ciertos presidentes a restringir el contacto con el exterior, privándose así de fuentes de recursos –tema examinado en el capítulo anterior.

Otros Centros –específicamente, aquellos que son políticos por definición, y que agrupan a afiliados jubilados de los dos partidos políticos mayoritarios- gozan de una cercanía facilitadora con las fuentes de financiamiento de sus respectivas estructuras partidarias; no precisan de estructuras intermedias –como el CIR- para acceder a recursos materiales. El presidente del Centro UCA lo expresa de este modo:

*Nosotros no les pedimos plata a los afiliados. No tenemos cuota social. En lo económico, nos arreglamos con la ayuda de los legisladores. Por ejemplo, el diputado X nos envió un subsidio de mil pesos, H otro tanto y anteriormente fue G, como fue T. ¿Me explico? Con ese dinero organizamos lo que queremos.*

Uno de las cuestiones que se relaciona con lo referido hasta ahora acerca de este tema, es la diferencia de disponibilidad de recursos por parte de los distintos CJYP. ¿Por qué algunos Centros son más prósperos que otros? En primer lugar –y como para cualquier otra organización-, una administración sana es un requisito fundamental para lograr crecimiento o excedente. No interesa tanto el volumen del ingreso como su adecuada distribución; es la diferencia entre una administración ineficaz y otra exitosa.

Por ejemplo, la presidenta del CAM manifiesta que la comisión directiva anterior pudo ahorrar solamente \$ 3,000 en varios años de gestión. En su período –su gestión va por el cuarto año- se constituyó una reserva de \$ 25,000, una liquidez que quizás no podría ser acreditada por muchas pequeñas empresas locales.

En segundo lugar, la cuestión económica se distiende con la existencia de una caja de previsión que opere como referente del Centro. Es la ventaja con que cuentan aquellos Centros que nuclean a los trabajadores con caja de previsión propia – profesionales o no. En general, el CJYP mantiene contacto estrecho con la caja, lo que le posibilita beneficios tales como el descuento de las cuotas societales directamente de los haberes jubilatorios, o la obtención de préstamos en dinero. Los CJYP que funcionan a la par de sus cajas son Centros que manejan más recursos –o, por lo menos, los obtienen con más facilidad- que aquellos que no cuentan con esta alternativa.

En tercer lugar, cuenta la política de alianzas y contactos que el Centro en cuestión mantenga con su entorno. Centros con más y mejores vinculaciones son Centros con más recursos, como hemos mostrado más arriba. En este sentido, también se incluyen los Centros creados por indicación de punteros políticos, quienes solventan la organización hasta que ésta deja de ser útil para sus objetivos.

Estas tres características son, entonces, factores causales de la ventura económica de los CJYP –al tiempo que indicadores válidos, que permiten predecir si un Centro joven tendrá en el futuro éxito económico o no: este Centro, ¿tiene una buena administración? ¿Esta respaldado por alguna caja previsional –o, por lo menos, mantiene contactos con ella? ¿Sostiene una política institucional abierta? Estos interrogantes son los principales que se deben formular, al analizar el tema de los recursos materiales en las organizaciones del adulto mayor.

No está de más aclarar que existe un factor que se añade a los anteriores, para explicar la mayor disponibilidad de recursos de un Centro respecto de los demás. Existen algunos Centros que nuclean a jubilados y pensionados no profesionales con un poder adquisitivo un poco mayor que el resto. El EDU o el ESP son Centros que agrupan jubilados de cierto nivel social –aquellos que están “tan bien”, como afirma la presidenta citada más arriba. Estos centros realizan eventos destinados a recaudar

fondos de la misma manera que los demás Centros, con la diferencia de que en ellos es posible deducir más utilidades. Es decir: cuando una tarjeta de comida se cobra cinco pesos en la mayoría de los CJYP, en estos Centros puede valer el doble; los asociados pueden afrontar el gasto. Además, ellos esperan del Centro, justamente, una comida que satisfaga sus expectativas. Lo mismo ocurre con las rifas y otras actividades. El nivel social de los asociados es, entonces, una variable que se añade a las anteriores y que permite comprender la disponibilidad de recursos diferencial en el ámbito de los CJYP.

## IX. 2. "La propia quintita": una forma del trabajo para sí mismo

Acabamos de tratar la cuestión de los recursos *en* los Centros –y *de* los Centros. Así, cuando hablamos de Centros prósperos –y hacemos referencia, así, a la disponibilidad de recursos materiales con que un CJYP cuenta- asumimos que la prosperidad es del Centro, y no de sus directivos. ¿Existe, en el ámbito de los CJYP, la tendencia de los directivos a apropiarse indebidamente de los recursos que pertenecen a la organización? ¿Existe corrupción organizacional en las organizaciones del adulto mayor? Si existe, ¿qué tan frecuente es? No podemos menos aquí que reiterar la frase de uno de los directivos del MOV:

*Es que... digamos, la gente grande, los jubilados, no puede ser distinta a lo que es esta sociedad.*

Esta frase echa un soplo de escepticismo sobre la cultura de las organizaciones del adulto mayor. La "gente grande" no es diferente de "lo que es esta sociedad"; es decir, participa de sus defectos y errores –y lo mismo vale, desde esta visión algo pesimista, para las organizaciones de la "gente grande", que participan de los vicios de las otras organizaciones de nuestra sociedad. En la frase del directivo del MOV está implícito el supuesto de que los valores que los adultos mayores sostienen –y, por añadidura, los valores que imperan en sus organizaciones- no pueden ser distintos de los valores de la sociedad. Y existe cierto consenso en aceptar que actualmente nuestra sociedad atraviesa una profunda crisis de valores. ¿Cuánto hay de verdad en ello? ¿Es posible afirmar una equivalencia entre los valores de la sociedad y los valores

de los CJYP? ¿O, más bien, los CJYP son el espacio que resguarda los valores propios de los viejos, distintos de los de la sociedad? Intentaremos aproximarnos al análisis de estas cuestiones, mediante la consideración de las situaciones que implican un manejo ilegítimo de los recursos de los Centros -u orientado al provecho personal del directivo.

En cierta entrevista, el presidente del HEB confía al investigador algunas apreciaciones acerca de su motivación de directivo. El está grande, dice, y desea seguir manteniendo el nivel de vida que tenía en su época de trabajador activo. Por eso, agrega, él concurre a trabajar al Centro.

*Me gusta llegar a mi casa y decirle a mi mujer: "mirá, pagué esto, pagué lo otro". No me gusta tener deudas. Tengo una casa y un buen auto, y quiero mantenerlo; a esta altura de la vida, quiero mantener lo que logré.*

¿Cómo se comprende esto? Supuestamente, los cargos directivos en las organizaciones del adulto mayor son ad honorem, como insistentemente todos y cada uno de los directivos de CJYP entrevistados han remarcado con suspicacia al investigador -ya que nunca se sabe cuáles son las reales intenciones del que se acerca a observar y preguntar. ¿Sugiere, acaso, el presidente del HEB, que la organización que dirige le proporciona los recursos necesarios para "mantener lo que logró"? ¿Da a entender con sus dichos que percibe un estipendio en concepto de sus actividades? En las entrevistas, emplea la expresión "ir a trabajar" para referirse a su asistencia al Centro; para este presidente, el CJYP es un lugar de trabajo, además de una suerte de pequeña empresa que genera recursos para su provecho personal. Esto no excluye la idea de brindar servicios a los adultos mayores, pero la motivación principal es la de "mantener" el nivel de vida -es decir, el interés individual. El presidente se queja de sus compañeros de comisión que no poseen esta "capacidad" de generar recursos:

*... a mi me gustaría ir a otro lugar y encontrar gente que tenga ganas de hacer, y alguna capacidad para hacer algo, porque sacar cuatro sueldos de una organización bien hecha es fácil, no es cosa del otro mundo. Si a nosotros con rifas, con viajes, y con comidas nos queda plata. Hace dos años puse una rifa en funcionamiento, y todavía no entienden cómo es la rifa. Es muy simple, es una rifa de dos pesos que tiene cien pesos de premio, y quedan cien para el Centro, y todavía no la he podido organizar.*

Agrega, con un tinte de envidia:

*Acá una rifa yo la tengo que cobrar dos pesos, en cambio hay Centros que tranquilamente pueden cobrarla diez pesos, y recaudan más. Aquí todo es más sacrificio, todo cuesta más.*

El trabajo para sí mismo del que este directivo es caso particular se asienta sobre la creencia de que el Centro es algo –una suerte de pequeño emprendimiento comercial- de lo que se puede “sacar”, por ejemplo, “cuatro sueldos” –y muchas cosas más. La temática de los sueldos posibles –con las saetas envidiosas que harían, quizás, las delicias de un colega kleiniano- se continúa en los comentarios de este presidente acerca de un funcionario del área de tercera edad:

*... que no me hable de vocación de servicio, vocación de servicio tendría si no cobraría nada. Cobra cuatro mil pesos para hacer eso, ¡dame a mí los cuatro mil pesos y vas a ver qué bueno soy!*

Aunque el trabajo para sí mismo bajo esta modalidad no es frecuente en el campo de las organizaciones del adulto mayor, aparece con una asiduidad que justifica que nos detengamos en él. Además, marca una divisoria de supuestos básicos entre quienes distinguen “trabajo para sí mismo” y “trabajo para los demás”, y quienes no. La presidenta del MOV utiliza una expresión para ilustrar este tipo de situaciones en los Centros: la “quintita”. La metáfora tiene una doble connotación: la “quintita” es, por un lado, el Centro entendido como terreno o propiedad privada del directivo; también implica que el Centro es un terreno productivo –así como las quintas producen vegetales, el CJYP produce “elementos monetarios” (según otra expresión de la directiva del MOV) para su presidente. “Cuidar la propia quinta”, en este contexto, significa trabajar para el Centro con el objetivo de que el rendimiento final se transforme en provecho personal del líder. Rifas, comidas, actividades como el comedor o el reparto de bolsones adquieren desde esta perspectiva la connotación de negocios personales –actividades que permiten “sacar un sueldo” con el que “mantener el nivel”.

Es menester diferenciar, en este tipo de cuestiones, el trabajo para sí mismo dentro de la organización del que involucra organizaciones del entorno. Esto es: la acción de obtener un rédito personal en base a las actividades propias del CJYP (rifas, comidas) comprende únicamente al líder y a su comisión directiva; no es así cuando existe lucro personal o lucro ilegítimo respecto de los recursos que provienen de otra

organización en concepto de programas sociales. En este caso, la acción compromete a dos organizaciones. Citemos nuevamente a nuestro presidente: respecto de los alimentos que integran el bolsón del Programa BNS,

*Lo que te da mayor margen es dar bien de comer o dar mal de comer, y en esa parte la gente que da mal de comer se queda con algún beneficio. No es ése el ánimo mío, darle a una persona –por ejemplo- arroz malo para que me queden treinta centavos.*

Según este directivo, existe “gente que da mal de comer” con el objetivo de obtener una ganancia. Profundicemos un poco en esta cuestión. La Organización XIL implementa el Programa alimentario BNS, que –como vimos más arriba- consiste en el reparto mensual de una bolsa de alimentos a los jubilados y pensionados carecientes. Este reparto se lleva a cabo en los CJYP. Las asistentes sociales del XIL controlan en parte este proceso; ellas realizan la evaluación socioambiental de los beneficiarios, y asisten a la distribución de los bolsones, en la sede de cada Centro. El XIL entrega mensualmente a cada Centro una cifra de dinero, que corresponde al valor aproximado del bolsón (cuyo contenido se encuentra previamente pautado) multiplicado por la cantidad de beneficiarios que reciben la ración. Con esa cifra de dinero, la comisión directiva se encarga de comprar los artículos que componen los bolsones: normalmente, la cantidad de dinero entregada cubre las necesidades, ya que ha sido calculada en base a los precios corrientes en el mercado. La comisión directiva de cada Centro rinde cuentas al XIL, y acredita con una factura la compra de los alimentos. Si sobra dinero, debe devolverse, ya que el recurso está destinado únicamente a los alimentos estipulados para cada bolsón –y a ningún otro uso de cualquier naturaleza. No parecería haber aquí manera de que los directivos lograran percibir suma de dinero alguna; sin embargo, en una de las entrevistas con la presidenta del CAM, ésta explicita los detalles del proceso. Existen proveedores que venden a las comisiones directivas los artículos del bolsón a precios un poco más bajos que los de mercado; al confeccionar la factura, se realiza un descuento del diez por ciento que queda para el Centro en concepto de “comisión” o “retorno”. Es decir, se factura por una cifra y se compra por otra. Este procedimiento es bastante común en el ámbito de los CJYP, y configura una importante fuente de recursos muchas veces dirigida a bolsillos personales, ya que en los libros del Centro no podrían registrarse ingresos de esta

naturaleza. Queda en manos del líder dirigir estos recursos al Centro –existen Centros que han conseguido realizar mejoras o refacciones de este modo- o asimilarlos como propios. ¿Cuánto dinero mensual significa para cada Centro esta operación? No es fácil obtener la respuesta de los directivos, pero puede inferirse: por cada bolsón de treinta pesos se ganan tres pesos. Existen Centros que reparten 150 bolsones mensuales –o más.

Por esta razón los Centros tienen en mucho ser efectores del Programa BNS. Pese al trabajo que implica la compra, el armado y la distribución de las raciones, el rédito es importante. ¿Todos los directivos de CJYP que distribuyen el bolsón participan de esta modalidad de percepción de recursos? Es difícil determinarlo; no es un tema del cual los directivos hablen abiertamente, debido a la naturaleza en cierto modo ilegal de la operación. Sin embargo, es posible afirmar que la mayoría lo hace así. Debe recalarse, igualmente, que –una vez obtenido el dinero de este modo- queda al arbitrio del directivo utilizarlo en beneficio del Centro o aprovecharlo personalmente. Se distingue, entonces, por un lado, modalidad ilegítima de obtención de recursos; por el otro, su aprovechamiento personal.

Otro modo de obtener recursos por parte de los directivos ya ha sido mencionado más arriba: la venta, al operador político, de la lista de asociados del Centro. En general, puede afirmarse que trabajar para una tendencia política siempre reporta beneficios materiales al directivo –aunque en esta última modalidad se vea destacada una de las facetas más agudas del clientelismo: el directivo vende, por así decir, al Centro y sus asociados, como cuando se trata de conducir un cierto número de ellos a un mitin político.

Otras modalidades de provecho personal para el directivo de CJYP son claramente delictivas: el caso, por ejemplo, del robo de bolsones de alimentos o artículos de los mismos, o la entrega de bolsones a personas inexistentes, o la sobrefacturación de precios en las refacciones realizadas en el Centro –acontecimientos que han ocurrido con escasa frecuencia en algunas organizaciones del adulto mayor.

Los pocos directivos que emprenden la tarea de dirigir un Centro con el –único- objetivo implícito de obtener ganancias no participan de las pautas de cultura de la

mayoría de las organizaciones del adulto mayor; no se identifican con la organización que conducen, ni poseen un sentimiento de pertenencia o colectividad respecto del conjunto de los adultos mayores. Simplemente, son personas que se han acercado a la tarea de gestión desde la perspectiva mercantil. Su carrera al frente de un CJYP suele ser corta; tarde o temprano los asociados –o los miembros de la comisión directiva, poco responsables al inicio, pero finalmente indignados- logran desafectarlos del Centro, respecto del cual jamás experimentaron compromiso alguno.

## X. PAUTAS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN EN LAS ORGANIZACIONES MARPLATENSES DEL ADULTO MAYOR

Puede afirmarse que los Centros de Jubilados y Pensionados están abiertos a los jubilados y pensionados en general. Esta aseveración, a riesgo de parecer una verdad de perogrullo, requiere aclaraciones y salvedades; cada organización de adultos mayores define según sus propias pautas a quién aceptará (o no) como asociado –y cómo. Por otro lado, además de las pautas de inclusión y exclusión de asociados al Centro, existen otras, destinadas a regular el ingreso de los asociados a los cargos directivos. Cada CJYP establece los requisitos para acceder a las responsabilidades de la gestión. En este capítulo trataremos acerca de estas cuestiones. ¿Los CJYP están abiertos a todos los jubilados, o a cierto tipo de ellos? ¿Aceptan los CJYP a miembros que –a pesar de tener la edad requerida- carecen del beneficio jubilatorio? ¿Aceptan a miembros jóvenes? Respecto de los cargos directivos, ¿cualquier asociado puede postularse y ser elegido directivo, o existen restricciones de algún tipo?

En general, los CJYP admiten a adultos mayores de cualquier extracción: no se hacen diferencias de clase social, ni de adscripción política, ni de religión –todo lo cual consta en el estatuto de estas organizaciones. Como mencionamos más arriba, el objetivo principal de los CJYP es el “jubilado mismo”, como afirma el presidente del Centro CAS. El “jubilado mismo”, es decir: no otra cosa que el jubilado, sin restricciones de ningún tipo. Muchos directivos piensan que así debería ser. En este sentido, la apertura es un valor jerarquizado por estos presidentes, quienes creen que una organización del adulto mayor debe agrupar a los jubilados sin distinciones de ninguna índole. Con todo, el segmento etéreo de los adultos mayores no es homogéneo en todos los aspectos, y esta distinción se reproduce en el conjunto de las organizaciones que los nuclean. La generalidad, por tanto, opera con la valoración positiva de la apertura, pero existen otras maneras de ver la cuestión. Es posible hallar Centros que establecen diferencias en el segmento social de los jubilados; estos Centros están abiertos sólo para cierto tipo de jubilados.

Por ejemplo, los Centros que agrupan a jubilados de profesiones liberales son estrictos en lo que hace a la admisión de los asociados. No son Centros abiertos a la

comunidad; por definición, un Centro de Jubilados escribanos (para plantear un ejemplo inexistente en el campo de los CJYP marplatenses) agrupa solamente escribanos –y sus cónyuges. Para ingresar como asociado a un Centro de este tipo, es condición sine qua non la pertenencia a la profesión; no se aceptan asociados no profesionales –por otro lado, no es usual que un jubilado no profesional pretenda asociarse a un Centro de estas características. La distinción de clase se percibe aquí con claridad, en tanto establece un límite entre los jubilados de la profesión y los otros jubilados: el CJYP continúa y reproduce, en este sentido, una historia de distinciones establecidas del mismo modo por los cotos profesionales corporativos. Desde la perspectiva de los asociados a este tipo de CJYP, un profesional jubilado es, en primer lugar, profesional; sólo en segundo término es jubilado. Por lo tanto, no es jubilado del mismo modo en que lo es un jubilado del Estado o del sector privado. En este punto es posible advertir las valoraciones que denotan categoría o nivel social.

Además, en los Centros que agrupan a jubilados profesionales existen pautas de admisión para el acceso a cargos directivos. Normalmente, se espera que el directivo de un Centro de profesionales sea un profesional. ¿Qué asociados no profesionales pueden ser admitidos en estos CJYP? Las esposas de los asociados, que luego de la muerte del cónyuge continúan perteneciendo al Centro en calidad de pensionadas. Las esposas de los asociados quedan excluidas, por lo general, de ocupar cargos directivos en los CJYP de profesiones liberales –en especial, de los cargos de presidente y vice. Sí se les permite participar en la organización de los eventos festivos –comidas, reuniones, conferencias- o, como máximo, integrar subcomisiones dedicadas a este tipo de menesteres.

En este tipo de Centros, entonces, es posible observar pautas de exclusión/inclusión que operan en dos niveles: por un lado, respecto del exterior (ingreso no admitido a jubilados no profesionales); por el otro, respecto del interior de la organización (exclusión de los cargos directivos de los asociados no profesionales, que han ingresado al CJYP en calidad de cónyuges de profesionales).

Otros Centros, que agrupan a jubilados de profesiones que poseen menos relevancia o status social, poseen pautas reguladoras de exclusión/inclusión más laxas. El Centro DOC, por ejemplo, admite asociados que no pertenezcan a la profesión que

agrupa. En su estatuto, este Centro ha creado una categoría especial de asociado, para aquellos aspirantes no profesionales: el socio adherente. Los socios adherentes participan de todas las actividades del Centro, sin restricciones, salvo en lo que hace a las funciones de conducción y al derecho de elegir y ser elegido. Los socios adherentes no pueden formar parte de la comisión directiva, ni tienen voz ni voto en las asambleas del Centro.

Este Centro, entonces, muestra una elastización en las pautas de exclusión/inclusión que operan respecto del exterior; no ocurre así con aquellas que señalan diferencias al interior de la organización. Ello, sin duda, genera algunos problemas internos:

*Lo que sucede es que los adherentes no tienen voz ni voto en las asambleas, dice el artículo 8 del estatuto. Esto, aunque se disimule, no agrada mucho a las adherentes. Puede traer ciertos inconvenientes.*

"Aunque se disimule": el conflicto que se genera a partir de una norma –que, a su vez, se asienta en supuestos básicos acerca de la preeminencia profesional y la conducción de la organización- se manifiesta en el malestar de las adherentes, y en "ciertos inconvenientes". Un supuesto básico así construido implica asumir al Centro, por un lado, como una organización *para* cualquier jubilado que quisiera participar; pero, por el otro, como una organización *de* los jubilados que pertenecen a la profesión. ¿Qué ocurriría, en Centros con normativas así establecidas, si el número de socios adherentes aumentara hasta el punto de ejercer una presión considerable sobre los socios activos? "Aunque se disimule" alude también al valor que conduce a ocultar a los ojos del observador este tipo de conflictiva, de por sí generadora de violencia entre los miembros de la organización.

En el caso del Centro DOC -y de los Centros que plantean una diferencia de esta índole entre los asociados- es posible apreciar cómo el establecimiento de una normativa que regula la dinámica del liderazgo puede ser generadora de conflictos internos. Esta conflictiva no existe en aquellos Centros cuyas pautas de exclusión/inclusión guardan coherencia en sus dos niveles. Por ejemplo –como vimos anteriormente- en los CJYP de profesiones liberales no se permite el ingreso a jubilados no profesionales, ni se permite la conducción del Centro a jubilados no profesionales. Si

se suprime la primera norma sin suprimir la segunda, la organización corre el riesgo de experimentar tensiones. Podrán surgir quejas y reclamos respecto de la diferencia así introducida: ¿es justo que existan socios de primera y segunda categoría?

Los Centros que agrupan miembros jubilados provenientes de oficios tienen un ethos muy distinto. Así como en la época de activos los trabajadores dedicados a un oficio no se percibían como esencialmente diferentes del resto de los trabajadores, esta percepción no se modifica con la jubilación. Los directivos de los CJYP de oficios –así como también los de los Centros no vinculados a un sector laboral- no creen que existan diferencias sustantivas entre los jubilados de distintas ocupaciones. Al contrario que con los jubilados de profesiones liberales, ellos han sido, antes que nada, trabajadores –luego, miembros de determinado oficio. Estos directivos se perciben a sí mismos y a sus asociados en tanto jubilados; las consideraciones relativas al oficio del cual proviene el asociado son secundarias. De directivos de esta extracción provienen los valores relativos a la importancia fundamental del “jubilado mismo”, más allá de cualquier diferencia de clase social, tendencia política o religión. Este valor proviene de la historia de participación gremial de los líderes de muchos de estos Centros. El trabajo como valor absoluto, sin distinción de categorías ni oficios, es el fundamento de los supuestos básicos de estos directivos, que estiman que la apertura al conjunto de los jubilados debe ser una característica básica de los CJYP.

Un Centro de Jubilados de la metalurgia –pongamos otro ejemplo inexistente en el ámbito de los CJYP marplatenses- puede muy bien admitir asociados que no hayan trabajado en ese sector de la producción. Inclusive, es posible que algunos de sus directivos no hayan sido metalúrgicos. La presidenta del UOC –Centro que agrupa trabajadores de un oficio-, por ejemplo, no ha sido trabajadora en ese ámbito laboral. Lo mismo ocurre con otros Centros de este tipo, en los que es posible verificar, además, que la cantidad de asociados que no han pertenecido al oficio es mayor que la cantidad de asociados que han trabajado en él. De todos modos, y como norma, la mayoría de los directivos de estos Centros pertenecen al oficio, pero esta circunstancia no obedece a normativas establecidas en ese sentido. La cercanía respecto de la organización nodriza –v.g., el sindicato- o la trayectoria del fundador –líder gremial y grupo de sindicalistas de su tendencia, que continúan la tarea del fundador- son las variables que

explican que en los cargos directivos de estos Centros se vean con frecuencia ex trabajadores del oficio.

Como ya mencionamos, la fundación de estos Centros corre por cuenta de líderes sindicales que, al crear la organización, lo hacen para los jubilados en general. Algunos de ellos muestran alguna preocupación por la denominación de la organización. Por ejemplo –sigamos con el ejemplo ficticio del párrafo anterior- un Centro que se denominara “Centro de Jubilados Metalúrgicos” atraería solamente jubilados metalúrgicos, cuando en realidad se trata de un Centro abierto a todos los jubilados. Algunos directivos modifican el nombre de la organización, con el objetivo de descartar el equívoco y convocar asociados. El presidente del ENC, por ejemplo, habla de la fundación de su Centro:

*... entonces decidimos fundar el Centro de Jubilados y Pensionados [ nombra el oficio]. que en ese entonces era así, y hoy es de Jubilados y Pensionados [ nombra el oficio] y de la Tercera Edad, o sea que nos hemos agrandado. (...) Nuestro emblema dice simplemente “Centro de Jubilados”, pero hay que reformarlo. ahora, porque en una asamblea resolvimos agregar a gente de la tercera edad. Más, ahora, que estamos acá en el barrio, que hay muchísima gente que necesita venir a cartear... (...) Hay que trabajar mucho para atraer a la gente, vienen una vez, ven el ambiente, entonces sí: a medida que van conociéndonos –porque se piensan que solamente es para [jubilados del oficio]- la palabra “tercera edad” todavía no la tienen muy en cuenta.*

Este Centro comenzó su existencia con una denominación que aludía de manera explícita al oficio de los fundadores; naturalmente, la organización surgió *entre* los jubilados de este oficio, pero pensada *para* los jubilados en general. Los jubilados del barrio en el que opera la organización leían el nombre de este oficio en los carteles del Centro, y estimaban, erróneamente, que estaba dirigida únicamente a los jubilados de este oficio. En una asamblea, entonces, se resolvió “agregar a gente de la tercera edad” –esto es, hacer explícita la apertura. En la denominación del Centro se añade la inscripción (“tercera edad”) que denota esta apertura; con todo, “todavía no la tienen muy en cuenta”.

Aquí es necesario realizar una breve digresión. Este ejemplo trae a colación la cuestión relativa a los nombres de los Centros de Jubilados y Pensionados. Una tipología de CJYP que sólo se fundamentara en las denominaciones de estas organizaciones puede dar lugar a error. Se le supone a un Centro la filiación sindical

exclusiva fundamentándose en un nombre, y puede no ser del todo cierto: ya hemos visto en nuestro ejemplo de fantasía –que encarna casos reales- que el supuesto “Centro de Jubilados Metalúrgicos” agrupa, además de jubilados de la metalurgia, a cualesquiera jubilados que deseen participar. Viceversa, en denominaciones alusivas a ciertos valores de la adultez mayor –pongamos por caso, un CJYP cuyo nombre fuera “Coraje y solidaridad”- se puede creer estar ante la presencia de un CJYP de extracción no sindical –cuando en realidad se trata de un Centro fundado en el contexto sindical, y que luego ha cambiado su denominación con el objetivo de atraer asociados. El Centro SET es un ejemplo de esto último; el ENC, que citamos más arriba, configura otra variante. Las denominaciones, entonces, son engañosas, tanto si se pretende usarlas para la construcción de una clasificación como para la explicación de ciertas conductas organizacionales. ¿Acaso diríamos -luego de leer esta tesis- que los Centros “políticos” son únicamente aquellos dos que en su denominación aluden explícitamente a los respectivos partidos mayoritarios?

La apertura a todos los jubilados sin distinción es una característica, también, de los CJYP que no han surgido en el ámbito gremial. En ellos tampoco existe restricción alguna para el acceso a los cargos directivos por parte de los asociados.

Pero sigamos con esta cuestión, ahora a través del estudio de dos connotaciones del término “jubilado”. Por un lado, “jubilado” alude a quien ya no trabaja, en virtud de haberse acogido al beneficio jubilatorio. Por el otro, también alude a una cierta edad: el jubilado suele ser una persona de sesenta años o más –por lo menos, es el límite establecido por la legislación para el retiro del trabajo activo. ¿Qué ocurre en los CJYP respecto de las pautas de exclusión/inclusión relativas a estos dos sentidos del término “jubilado”? En otras palabras, ¿admiten los CJYP a miembros por debajo de la edad de jubilación, o que se encuentren todavía en actividad laboral?

La edad es una cuestión que es relevante en el campo de estas organizaciones, y que no se encuentra de ningún modo libre de valores. Baste recordar al vicepresidente del HEB, cuando manifiesta que las cosas comienzan a andar mal para los Centros cuando la “gente joven” se entromete en los asuntos de su gestión. Esta postura, sostenida por un algunos directivos, se inspira en una suerte de doctrina Monroe de los CJYP: los Centros de Jubilados son para los jubilados –debe leerse: para los adultos

mayores. No es ámbito para jóvenes. Un directivo del CER se refiere al ingreso de nuevos asociados, y manifiesta:

*No se ponen condiciones, digamos... basta que sea mayor de cincuenta años se puede asociar. No importa si sea jubilado, pensionado o tercera edad.*

“No se ponen condiciones”, más allá de la edad. “No importa si sea...” alude a que se aceptan personas que no perciban haberes jubilatorios, siempre y cuando cumplan con la edad requerida. Se excluye así a miembros jóvenes; la interdicción se fundamenta en supuestos básicos que hacen referencia a la divergencia de intereses entre jóvenes y viejos. Fuera de ello, es difícil apropiarse del sentido de la norma, ya que el observador puede –legítimamente- preguntarse cuántos jóvenes se encuentran motivados para participar en un Centro de Jubilados. El CJYP puede, en el sentido de las pautas de exclusión/exclusión respecto del exterior, transformarse en una suerte de ghetto generacional.

En otros CJYP, por el contrario, las cosas son distintas en este respecto.

*Siempre se buscan nuevos socios, pero nos encantaría que participen personas de otra edad.*

Así se expresa la presidenta del SAN. En muchos presidentes es posible percibir este anhelo: que se acerquen personas jóvenes a participar en los CJYP. Las personas jóvenes –estiman los directivos- pueden aportar al Centro su motivación y sus opiniones acerca diversos asuntos. El anhelo de la juventud integrada al Centro de Jubilados responde así a un mito organizacional de rejuvenecimiento: la “sangre joven” que imprime vida y dinamismo, y que renueva a la organización.

En otros presidentes, más que la demanda de participación de otro segmento etéreo, se encuentra el valor de la integración de la familia. El presidente del TER lo expresa de esta manera:

*No hay ninguna condición para pertenecer, aunque no sea jubilado, perteneciendo a la tercera edad puede integrarse. Además acá no se le exige nada: esto es completamente abierto. Incluso como la idea es también integrar a la familia, nuestro estatuto permite que haya socios cadetes. ¿Por qué? Porque a veces un abuelo que tiene la obligación de cuidar a sus nietos, y hay una fiesta, y no puede venir porque no puede dejarlos... entonces tiene la necesidad de traerlos y a nosotros nos gusta que la familia se integre.*

Aquí, el sentido de la inclusión de asociados de otras edades no es ya la sumatoria de esfuerzos, la asimilación de nuevos puntos de vista, o la renovación de la organización, sino la integración de la familia del asociado, compuesta por personas de diversas edades e intereses. Desde este punto de vista, el CJYP cumple una misión de unificador familiar –un espacio de encuentro intergeneracional. Las fronteras de la organización se elastizan respecto del exterior: el Centro de Jubilados puede así permitirse la aceptación de la alteridad generacional.

Con todo, no se observan jóvenes en los Centros. Cuando el observador percibe un adulto joven o un adolescente en un CJYP, casi nunca se encuentra en calidad de asociado: quizás esté realizando algún trabajo de mantenimiento, o acompañando a su abuelo. ¿Qué ocurriría si, como desean estos directivos, los jóvenes se acercaran a participar en los Centros de Jubilados? ¿Qué pasaría con estas organizaciones, si comenzaran a ocupar puestos directivos? ¿Puede un joven liderar una organización fundada por y dirigida a adultos mayores?

Muchos CJYP, entonces, aceptan miembros jóvenes en calidad de socios adherentes –esto es, una categoría societal diferente de la de socio activo, que implica ciertas diferencias. Los socios adherentes, por ejemplo, no pueden ocupar cargos directivos, pero sí pueden participar en una subcomisión en temas de recreación, recursos y demás. De hecho, el investigador ha sido invitado a asociarse en reiteradas ocasiones, en varios de los Centros que ha visitado.

Respecto de la segunda cuestión que anteriormente planteamos, la mayoría de los CJYP agrupa adultos mayores que perciben haber jubilatario y que no lo perciben –es decir, adultos mayores no activos laboralmente en ambos casos. En pocos Centros es dable observar lo contrario. En el MOV, por ejemplo, el vicepresidente es trabajador activo. Ello es raro, no precisamente porque existan en los Centros restricciones que apunten en la dirección de la exclusión –acabamos de ver lo contrario- sino porque, antes bien, no suele haber en los trabajadores activos motivación para integrar una organización de pasivos.

## XI. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DE LOS CJYP

Las características físicas de los Centros de Jubilados son manifestaciones –a veces elocuentes- de la cultura de estas organizaciones. El aspecto exterior del Centro, la disposición de sus ambientes, su colorido y adornos, impresionan al visitante y crean en él una impresión subjetiva de la organización. Casi todos los Centros se parecen en muchas cosas, pero cada uno de ellos posee un estilo particular, que se advierte en los rasgos visibles del lugar en que funciona. Cada comisión directiva imprime su propia manera de ver las cosas en el espacio vital en que desarrolla sus tareas; sus costumbres y ritmos temporales de trabajo y distensión se reflejan en este espacio diario, pleno de significado.

Podría suponerse, a veces, que las diferencias en lo que hace a edificación u ornamentos están en relación con los recursos con que el Centro cuenta, y esto es así –aunque hasta cierto punto. Argumentar de este modo implica concebir a la cultura como un epifenómeno de la estructura material. Nuestro marco, por el contrario, entiende a la cultura como una producción auténtica de los protagonistas de la organización –y que otorga su significado a los valores y supuestos básicos acerca de la realidad organizacional. Los *artefactos culturales*, en este sentido, se comprenden en relación a los valores y las creencias, antes que por la existencia o no de recursos materiales. De manera que el estilo material o edilicio de una organización guarda una estrecha relación con sus pautas de cultura. Por ello, observamos rasgos físicos similares en Centros que poseen disparidad de recursos. Ello es así en mayor medida cuando un grupo fundador puede construir su sede, que cuando debe ocupar una previamente construida –alquilada o cedida. Cuando puede construirse, el diseño edilicio plasmará la intencionalidad de los fundadores; cuando se ocupa un lugar ya construido, es necesario resignificar el espacio, y vestir –por así decir- a la organización material con los ropajes de la propia cultura.

Una de las cosas que llama la atención en las primeras visitas a los Centros es la heterogeneidad que se observa en el amoblamiento, los adornos y la utilización del espacio. Muebles de diversos tipos y estilos coexisten uno al lado del otro, junto con imágenes pictóricas de diferentes apariencias: la fotografía, la pintura, o el aforismo

fileteado a pincel son los soportes gráficos que vehiculizan contenidos relativos a las actividades en común o a las concepciones del envejecer. El lugar en que tiene lugar la entrevista puede ser el mismo en que luego se juega baraja, o se practica folclore. Es cierto que la falta de espacio es una constante en los CJYP, pero las superposiciones deben más a otros factores que a esto último. Es como si un concepto de lo familiar invadiera todas las estancias, e hiciera que cada lugar fuera tan acogedor como cualquier otro para lo lúdico o lo administrativo. En el Centro CAM, la entrevista tiene lugar en el único ambiente del Centro: un espacio rectangular, de aproximadamente treinta y cinco metros cuadrados. Hay mesas en los márgenes, y en el Centro de la estancia se baila folclore, mientras el investigador conversa con los directivos. En ese mismo lugar se realizan las comidas, y al finalizar éstas, se corren las mesas y se baila.

Existen, sí, Centros en lo que el espacio se encuentra nitidamente demarcado. En los Centros más formalizados desde el punto de vista administrativo es posible encontrar –por ejemplo- una oficina de uso exclusivo del presidente o la comisión directiva. En estos CJYP, el mobiliario distintivo de la función administrativa (el mostrador, el escritorio, la máquina de escribir) es más frecuente que en los otros. A veces la oficina del presidente es breve y acotada, y ocupa una ínfima porción de espacio en comparación con el resto del Centro. Otras veces ocupa una cantidad considerable de espacio; existen Centros que tienen, además de oficina del presidente, sala de reuniones para la comisión.

Cuando la sede es cedida, se percibe generalmente una contaminación por parte de elementos preexistentes al Centro: si la organización nodriza es un sindicato –y el Centro funciona dentro de él- predominan las grandes mesas de asamblea, los murales políticos, las cajoneras y archivos para legajos. Si el Centro opera en la sede de una sociedad de fomento, puede verse un rústico escenario para las representaciones artísticas y peñas, los salones impersonales destinados a las reuniones de vecinos, los planos del barrio que cuelgan de la pared. Cuando un Centro de Jubilados de una profesión liberal funciona dentro de la sede de su colegio, es posible advertir las bibliotecas con libros y revistas de la profesión, los prolijos escritorios y los cuadros con los emblemas y blasones relativos a la profesión.

Veamos algunas breves descripciones. El Centro UOC funciona dentro del local de un sindicato. Para ingresar, es menester atravesar un hall, en el que hay una mesa con un portero. Es raro que un hombre joven solicite ingresar al CJYP, de modo que una persona acompaña al investigador. "Los muchachos me cuidan", dirá luego la presidenta. El sindicato es grande; se ven habitaciones y oficinas destinadas a diversos usos. Por fin, luego de subir escaleras, se arriba a un pasillo; una de las puertas comunica con la oficina del Centro. En el pasillo y la oficina hay afiches del secretario general del sindicato, que ese año se postula como concejal. La oficina del Centro tiene dos escritorios y varios ficheros; se advierte un gran desorden de papeles y objetos diversos. También están apiladas en un rincón las colchonetas que las asociadas utilizan en las clases de gimnasia. La presidenta está sentada en uno de los escritorios. Me muestra lo que resta del Centro, que consiste en un gran salón en el que se practica gimnasia y en el que tienen lugar las comidas y reuniones. La puerta de la oficina está siempre abierta; entran y salen los demás miembros de la comisión y los asociados. Es un lugar en el que se trabaja de modo colectivo; no es un ámbito privado, en el sentido de que el acceso se restrinja a los asociados. Aquí ellos pueden anotarse para participar en las diversas actividades, abonar la cuota societaria, se reúnen a departir previo a la clase de gimnasia; aquí discuten asuntos los miembros de la comisión directiva. Aunque cedido, es sentido por los protagonistas como un espacio propio del Centro; la presidenta me recalca que "ahí no se mete" la gente del sindicato. En las paredes hay fotografías de los viajes y anuncios acerca de los próximos eventos; también avisos sobre la vacunación contra la gripe, que se lleva a cabo en la enfermería del sindicato.

El Centro FER funciona en una vieja casa cedida por la administración nacional del oficio del cual proviene este CJYP. Aunque antigua, es una casa pintoresca, bien conservada. Se encuentra en un terreno muy arbolado, lo cual le confiere una cierta belleza; en medio de plantas, un pasillo dirige al visitante hacia la puerta del Centro. Los colores de la casa son llamativos, y los techos son de chapa acanalada; al entrar, se perciben los antiguos mosaicos en damero del recibidor. Los restantes ambientes tienen piso de madera. En el recibidor está ubicado el pizarrón –la mayoría de los Centros poseen uno- en el que están anunciadas todas las actividades del mes: viajes,

torneos de baraja, comidas. Alguna frase o aforismo: "viejo es el viento y sigue soplando". En este Centro, la comisión ha establecido una cierta distancia respecto del conjunto de los asociados: una habitación de la casa está destinada exclusivamente para la comisión directiva. En esta habitación hay una gran mesa, muchos papeles, algunos armarios. Otra habitación se usa como sala de juegos: hay varias mesas redondas, en las que se juega a las cartas. Finalmente, una cocina y un salón grande para el baile. En los fondos se encuentra la parrilla, en la que se preparan las comidas. El FER está rodeado de árboles, y es difícil, si no se ha ido previamente, encontrarlo. Un cartel de pequeñas dimensiones, que se ve sólo al llegar, anuncia al visitante que está en un Centro de Jubilados.

El REN es un Centro que se encuentra en construcción; sobre un terreno situado en una esquina, se alza una casita de material. Al franquear la puerta se encuentra un recibidor con mesas, un gran salón, una cocina pequeña, y una oficinita. Se ven paredes a medio construir, ya que el centro está en proceso de ampliación. El REN guarda coherencia con el entorno, ya que se halla emplazado en un barrio periférico, en el que las casas son humildes y las calles son de tierra. Sobre el césped de la vereda hay un pizarrón, que anuncia las actividades del día. Las ventanas, de escasas dimensiones, están enrejadas, ya que ni siquiera los CJYP quedan exceptuados de los robos. Techo de chapa, piso de cemento; el recibidor tiene colgadas en las paredes numerosas imágenes. Hay una fotografía enmarcada de "Miss REN" —una jubilada circula por una pasarela, ataviada con elegantes ropas y adornada por una faja, cetro y corona, a la manera de los desfiles de modelos. Sobre un mostrador al estilo bar hay un cartel de cartón, manuscrito: cerveza, dos pesos; coca-cola, un peso; vino, dos pesos. Hay un enorme banderín del CIR, junto a una foto autografiada y enmarcada del mismo REN —la persona que le da su nombre el Centro. También hay un banderín con preferencias humorísticas acerca de la actividad sexual de acuerdo a la etapa de la vida, en el que se asocia una a la otra por medio del nombre de un tango —por ejemplo, cuando se es niño, el tango es "Mano a mano"; cuando se es viejo, el tango es "Nostalgias". En una de las paredes hay un telgopor revestido con cartón, en el que con fibra negra y letras de molde están especificados los nombres de los directivos del Centro. Un pasillo conduce a la oficina de JU, el presidente; ostenta la misma sencillez

del conjunto. Una silla, un breve escritorio, un armario y papeles amontonados; en esta oficina recibe consultas un abogado, que atiende ad honorem a los asociados del Centro –“pero no hace divorcios, muchachos”, bromea JU con los concurrentes. Junto a esta oficina hay una reducida estancia en la que cabe casi exactamente una camilla y una persona de pie; aquí atiende la enfermera. Ella siempre llega al Centro en una bicicleta, que en el portaequipaje lleva un cajón de madera con sus elementos de trabajo. El salón central y el recibidor son los espacios que congregan normalmente a la mayoría de los concurrentes del Centro; los demás –oficina, salita de enfermería y cocina- tienen un uso ocasional. El estilo de liderazgo de JU hace que se le encuentra generalmente fuera de su oficina, en contacto con los asociados.

El Centro MUN, por su parte, funciona en una amplia casa de techo de teja y paredes blancas, en un barrio marplatense de clase media. Asombran al visitante las gruesas rejas de la entrada; junto con una especie de garita de vigilancia, confieren al Centro una cierta apariencia de amurallamiento. El presidente lo explica al investigador: los jubilados del oficio cobran sus haberes en el mismo CJYP –“el Centro se transforma en banco, una vez por mes”- lo que ha obligado a la comisión a plantear estrictas medidas de seguridad. En los días de cobro, se contrata la vigilancia de un policía, y se verifica la identidad de los ingresantes. “¿Vio?”, dice el presidente, “los ladrones dando vueltas por ahí y nosotros encerrados”. En el recibidor del Centro hay un gran mostrador, en el que se atiende a las personas que hacen trámites relacionados con la obra social que el CJYP brinda. La oficina del presidente impresiona al observador por su formalidad: un gran escritorio de madera, con una cubierta de vidrio bajo la que se aprecian fotos del presidente del CJYP con personalidades políticas de la provincia. El presidente atiende detrás de este escritorio, sentado en un sillón giratorio de alto respaldo. Para el visitante, hay sillas giratorias cómodas –pero no tan altas como el sillón del directivo. Una bandera argentina en un mástil de pie se encuentra en una esquina del estudio. Detrás del presidente, muebles de archivo metálicos. Todo el entorno expresa seriedad y formalidad, valores que el presidente encarama en su conversación con el investigador. La manera de comunicarse dentro de la organización es, naturalmente, afectada por este estilo particular: en otros Centros, el investigador es atendido por el mismo directivo, que se encuentra fuera de su oficina –si la posee- en

contacto con los asociados; en el MUN, el investigador es recibido por una persona que le pregunta acerca de sus propósitos, y le indica aguardar al directivo en una silla del recibidor. El resto del Centro es coherente con esta atmósfera. Al interior del local, se observa un prolijo buffet, con mesas y una barra; también una sala con butacas y tarima en la que se realizan representaciones teatrales. Una escalera conduce a la biblioteca, situada en el primer piso: un salón con mesas de lectura, y en las paredes, estantes repletos de libros protegidos por puertas de madera y vidrio. No se observan, en ninguno de los ambientes, los adornos, fotos o inscripciones tan frecuentes en los demás CJYP.

En el Centro CAM, al que ya mencionamos en este capítulo, la calidez va de la mano con la escasez del espacio. Con todo, los miembros de la comisión directiva han sabido encontrar el lugar para la biblioteca del Centro: en una de las paredes se la ve, llena de libros prolijamente forrados con papel verde. En otra pared, el pizarrón, y numerosas fotos de los viajes realizados por los asociados: Bariloche, Merlo, Termas de Río Hondo. Hay, también, una marcha del Centro, escrita con plumín en letra de tipo inglés:

*Caminemos juntos, tomados de la mano,  
Por un mundo mejor,  
Como buenos hermanos,  
En alas del amor.  
Caminemos juntos, del brazo por la vida,  
Cantando una canción,  
Con la esperanza viva,  
Con fe, con ilusión.  
Caminemos juntos, de espaldas al pasado,  
De frente, sin temor,  
Con pasos renovados,  
Siempre con buen humor (se tararea la música)  
Caminemos juntos, amigos, de la mano,  
En nombre del amor.*

La Federación 2 funciona en el garage de una casa en la que –a su vez- funciona una empresa de viajes que vende paquetes turísticos a los Centros de Jubilados. La cercanía física sugiere alguna relación entre la Federación y esta organización privada. Sobre la puerta del garage puede verse un cartel con las letras pintadas a mano, que indica la presencia de la Federación. La puerta del garage tiene cuatro hojas; en invierno están las cuatro cerradas, y el visitante debe anunciarse por el timbre; en primavera y verano la puerta queda abierta, con el propósito de que corra aire. Los inconvenientes administrativos que la Federación 2 encuentra en su camino hacia la obtención de la personería –es decir, el logro del reconocimiento- se figuran en la apariencia del conjunto material, que evoca el desorden y la transitoriedad: aquí y allá, pupitres en los que los miembros de la Federación atienden a los visitantes; paredes tapizadas con afiches de actividades del adulto mayor, adheridos sin norma de visibilidad ni jerarquía; papeles apilados en el piso. La conexión con la empresa de viajes se refleja, también, en lo edilicio: durante cierta entrevista, se presenta en la Federación un propietario de hoteles, que ofrece estadias a grupos de adultos mayores. El presidente de la Federación le dice que le presentará al encargado de una empresa de viajes, y que lo siga: una puerta interna del local de la Federación los conduce a la casa, en la que funciona dicha empresa.

En el Centro SET, la comisión directiva aprovecha un incendio que destruye parte del local para realizar algunas refacciones, ya necesarias con anterioridad al siniestro. Este Centro tiene un gran salón, que se utiliza en las reuniones, comidas y clases de gimnasia; sobre el salón da una suerte de ventanal que corresponde a un ambiente en construcción, situado en el primer piso. Se proyecta usar este ambiente para usos recreativos, pero en realidad los asociados varones lo utilizan para observar a las mujeres que hacen gimnasia en el salón de abajo –lo que no deja de ser, por cierto, un uso recreativo. Luego del incendio, la comisión decide cegar este ventanal, para terminar así con las quejas de las asociadas. En este Centro, el pizarrón se utiliza también para intercambiar opiniones de los asociados. Por ejemplo, un asociado que dona cien dólares para las reparaciones, lo anuncia al resto de los asociados mediante una nota en el pizarrón –con el objetivo de lograr que lo imiten.

El Centro MED es un Centro de profesionales liberales, que funciona en la sede de su colegio profesional. Los asociados y miembros de la comisión se reúnen en un pequeño salón que les cede este colegio; en este salón hay una mesa de lectura, en la que hojean el periódico y departen acerca de temas diversos. Las paredes tienen bibliotecas con libros y revistas relativas a la profesión, y papeles administrativos del colegio. En la pared hay colgados cuadros que, en general, hacen referencia a la historia de la profesión, o a las relaciones institucionales del colegio con otros colegios de la provincia. El lugar es de reducidas dimensiones, pero los asociados no precisan más: su conjunto se reúne únicamente para fiestas, ocasión en la cual la institución les facilita una casa quinta en las afueras de la ciudad. Para las conferencias y charlas culturales cuentan, además, con el auditorium del colegio. En este Centro no se observan, tampoco, las fotos o las leyendas en las paredes usuales en la mayoría de los CJYP.

El Centro LIB funciona en el local de una sociedad de fomento. En tanto Centro no formalizado y sin personería –más cercano al grupo informal que a la organización reconocida-, la organización nodriza les cede el lugar; con todo, es imposible afirmar que algún espacio dentro de la sociedad de fomento les sea propio. Antes bien, el observador supone que usan el espacio pero sin adueñarse de él; no hay nada en el local que lo identifique como CJYP –salvo el discurso de sus integrantes-, y en sus reuniones, utilizan tanto un salón determinado como cualquier otro. No se aprecian en el LIB artefactos culturales propios de los Centros, como las fotos, o el pizarrón de novedades, o los aforismos.

En resumen, cada Centro muestra en su apariencia física algunos rasgos de su cultura. Pese a que los CJYP poseen, en este sentido, características comunes, es posible hallar en cada uno de ellos rasgos materiales que los hacen únicos. En este capítulo hemos intentado pintar una acotada semblanza de estos rasgos.

## XII. CONCLUSIONES

Ha llegado el momento de extraer algunas conclusiones acerca de los hallazgos que se comentan en las páginas anteriores. Sin embargo, en un trabajo etnográfico resulta algo difícil establecer conclusiones a la manera del paradigma positivista –es decir, conclusiones que sustenten o refuten las hipótesis que se plantean en la investigación. No sólo porque un estudio de estas características no se plantean hipótesis al modo tradicional, sino también porque es tarea ardua hacer avanzar a las descripciones de los hechos hacia el campo de la teoría fundada. En general, se trata, en esta instancia, de postular las relaciones significativas –no en el sentido estadístico– entre los datos recogidos, y de ahondar en las interpretaciones.

Habida cuenta, por otra parte, de la relevancia que la dimensión axiológica posee dentro de la generalidad de los enfoques de la Cultura Organizacional, en estas conclusiones nos centraremos en ella –sin descuidar, no obstante, el nivel de la cognición y el nivel manifiesto u observable de la cultura. Es importante, también, destacar que los valores se sitúan siempre en un plano dicotómico; así, a lo bueno se opone lo malo, a lo desagradable lo agradable, a la belleza la fealdad, y así sucesivamente. Los valores culturales vigentes en una organización o conjunto de organizaciones se disponen del mismo modo; así, por ejemplo, Trompenaars y Hampden-Turner (1993) pudieron definir siete pares de valores dicotómicos (Universalismo-Particularismo, Analizar-Integrar, Individualismo-Comunitarismo, etcétera) con el objetivo de analizar la Cultura Organizacional de un grupo de empresas norteamericanas. El planteo de Hobbs (1992) sigue la misma línea –aunque más centrada en lo cognitivo-, al referirse a oposiciones, antonimias y disyunciones. Aquí, entonces, procuraremos definir sobre qué dicotomías axiológicas se sustentan los valores culturales dentro de las organizaciones locales del adulto mayor.

Comencemos, pues, con el capítulo IV de este trabajo, aquél en que nos detuvimos en las modalidades de surgimiento de los CJYP marplatenses. Habíamos definido cuatro modalidades: en la primera de ellas, un líder de extracción sindical tomaba a su cargo la creación y posterior dirección de un Centro; en la segunda, era una persona ajena a la organización la que sugería o impulsaba la creación; tercero, la

mitosis organizacional motivada por la modalidad escisional y el robo de socios ponían de manifiesto la dinámica turbulenta de los CJYP; por último, un grupo espontáneo también podía llevar a cabo la tarea de fundación de una organización del adulto mayor.

¿Cómo se relacionan estas modalidades de surgimiento de CJYP con las pautas de su Cultura Organizacional? O, mejor, ¿existe tal relación? Podría argumentarse por la negativa, ya que la cultura podría muy bien concebirse como una situación que se establece a posteriori de la fundación de una organización. Sin embargo, no es así; en tanto marco dador de significados, la cultura de una organización se relaciona de manera estrecha con la manera en que esta organización surge –de algún modo preexiste, en potencia, a la organización. De este modo, el mito fundacional deviene parte integrante del sistema de pautas culturales. Un enfoque exclusivamente sincrónico –a la manera del estructuralismo- tiende a subestimar la historia; no así un concepto holístico de la cultura como el que aquí se sostiene. En otras palabras, el símbolo no es una entelequia que se sostiene al margen de toda circunstancia histórica y social –antes bien, sólo es posible comprenderlo dentro de esas coordenadas. El enfoque simbólico de Allaire y Firsirotu (1992a), por ejemplo, entiende la cultura como las relaciones que se producen entre un sistema cultural y un sistema socioestructural. Estas relaciones, a su vez, se generan en el contexto de una sociedad con determinadas contingencias –es decir, que la cultura existe dentro de un entorno social más amplio e influyente. Además, para los autores, la historia misma de la organización también es un factor relevante para la comprensión de su cultura –como por otro lado se asume dentro de otras tendencias en el estudio de la Cultura Organizacional (Rodríguez Mansilla, 1995)-: su modalidad de fundación, la visión particular del fundador –esto es, sus propósitos, objetivos y valores. La interacción de estos tres factores contextuales, entonces, es de particular relevancia.

Por ejemplo, veamos la manera negativa en la que los directivos se refieren a la cantidad “excesiva” de Centros en Mar del Plata. Esta actitud refleja la presencia de un valor fundacional. ¿Por qué no es deseable la proliferación de organizaciones del adulto mayor? En realidad, los directivos debieran, quizás, mostrar contento respecto de esta situación: a mayor cantidad de Centros con asociados, más representación y poder para el “movimiento de los jubilados”. Sin embargo, como pudimos mostrar, no ocurre

así: los directivos deploran este estado de cosas. La aparición de nuevos Centros no implica una maximización de las posibilidades del adulto mayor –en tanto colectivo y en tanto individuo- sino un obstáculo para la consecución de la unidad. ¿Y qué sentido tiene postular la unidad como valor? Evidentemente, la unidad es una cualidad que posibilita una mayor representación al segmento etéreo del adulto mayor –nucleado en sus organizaciones de base- y que, por ende, facilita la obtención de beneficios y mejoras para el sector. Pero ¿no es posible lograr unidad a pesar de la cantidad de organizaciones? O, expresado de otro modo, ¿la cantidad de CJYP obsta necesariamente al logro de la unidad? Para los directivos es evidente que sí, ya que la modalidad de surgimiento de algunos CJYP es per se un hecho atentatorio en contra de la mentada unidad: tanto la modalidad escisional, como la fundación por heterogestión y algunos CJYP creados en ámbitos gremiales representan exclusivamente intereses de sector contrapuestos. La política partidaria que opera clientelísticamente, el directivo que por cuestiones personales genera una escisión, o el activista gremial que busca consolidar una posición al interior del sindicato mediante la creación de un CJYP; ninguna de estas modalidades de fundación puede describirse como tendiente a la unidad del movimiento de los jubilados. Antes bien, lo atomizan en un campo de múltiples intereses y propósitos, que termina obstaculizando el logro colectivo. Podemos ver aquí, entonces, cómo se articulan los factores contextuales que postulan Allaire y Firsirotu: una situación social (la lucha política existente entre los partidos mayoritarios; la que existe al interior de los partidos políticos y los sindicatos bajo la forma de internas; la escasez de recursos que impera en el campo del adulto mayor); una situación histórica (modalidad de fundación por heterogestión, robo de socios o escisión de comisiones directivas, o continuidad del activismo gremial o colegiado); y un conjunto de contingencias -tales como la necesidad imperiosa, en un momento político determinado, de ejercer influencia para fundar un CJYP con el propósito de consolidar la presencia de una tendencia política interna dentro de un partido de la ciudad.

En este sentido, la proliferación de CJYP puede ser interpretada en términos de los pares axiológicos *unidad-desunión* y *colectivismo-individualismo*. Se valoran positivamente las conductas orientadas por la unidad y el colectivismo, y se desapruedian las conductas orientadas por –o causantes de- la desunión y el

individualismo. Más adelante, tendremos oportunidad de volver sobre estos pares axiológicos.

Luego, en el capítulo V de este trabajo, estudiamos los objetivos y actividades de los CJYP. Si asumimos a la cultura como un marco dador de significados y orientador de las percepciones, actitudes y conductas de la organización respecto de su entorno, resulta claro que los propósitos, objetivos y actividades de una organización responden a determinadas pautas de su cultura. Para Edgar Schein (1985), por ejemplo, la presunción relativa a la naturaleza de la realidad y la verdad es una de aquellas presunciones básicas en las que se fundamenta la cultura de una organización. La manera en que se percibe a la realidad influye decisivamente en el modo en que se actúa sobre ella: las acciones que se consideren pertinentes, el estilo para disponerlas en un plan, programa o proyecto, el momento oportuno en el que se implementen, etcétera. En otros términos: la percepción de la realidad organizacional y de su entorno se encuentra en estrecha relación con los objetivos y actividades de la organización. De acuerdo a la manera en que es percibida en las organizaciones la adultez mayor y sus circunstancias, se plantean los objetivos y las actividades de los Centros. El par axiológico relativo a los objetivos y actividades de los CJYP es el de *activismo-recreación*, que se percibe en la hostilidad mutua entre Centros "pachangueros" y Centros reivindicativos. Un CJYP no es pachanguero o reivindicativo únicamente por mor de la voluntad de un directivo, sino en orden a una presunción básica compartida acerca de la realidad. O bien la adultez mayor es vista como una etapa en la que es menester propiciar la distracción y el pasatiempo merecidos luego de años de esfuerzos, o bien se la concibe como una etapa de lucha conciente y voluntaria, dirigida a lograr la necesaria visibilidad social para obtener los beneficios sociales y materiales esperados. Por ende, los objetivos y actividades varían de acuerdo a la presunción que se sostenga.

Por otro lado, el análisis acerca de las actividades que un CJYP desarrolla no tiene por qué caer en la unidimensionalidad. Además de fruto de una determinada concepción de la realidad, las actividades que desarrolla una organización del adulto mayor pueden ser -entre otras cosas-, fuentes de recursos y *ceremonias organizacionales*. Respecto de los recursos, ya tendremos tiempo de discurrir

ampliamente. Respecto de las ceremonias organizacionales, Abravanel (1992) señala que son acontecimientos colectivos que, con ayuda de las costumbres, tradiciones y convenciones, facilitan la expresión emotiva. En este sentido, las actividades colectivas tales como las comidas en común y los viajes recreativos tienen el carácter de ceremonias organizacionales. Según Abravanel, las ceremonias establecen y mantienen la lealtad para con la organización, y estrechan el sentido de pertenencia; en ellas, los asociados desempeñan un papel activo y creador, ya que perpetúan con su participación los valores organizacionales. Las ceremonias poseen un carácter ritual – esto es, poseen una determinada cadencia temporal y son medios para lograr la experiencia emotiva de la colectividad. Las comidas, por ejemplo, se llevan a cabo en los CJYP con frecuencia mensual o quincenal, y en ellas es posible percibir un espíritu de júbilo colectivo y de participación en la mística de la organización. Las conversaciones, chanzas, canciones y danzas que se realizan en el curso de estas reuniones son típicas de cada Centro y reflejan su más particular estilo.

En el capítulo VI de este trabajo nos hemos detenido en la cuestión de las vinculaciones de los CJYP con otras organizaciones del entorno. El tema remite, en primer lugar, al sentido del establecimiento de estos vínculos. Muchos de ellos son francamente beneficiosos para el CJYP que los entabla, ya que le posibilitan el acceso a recursos materiales. En segundo lugar, tenemos que la existencia misma de algunos de esos nexos pone en cuestión un valor positivo –por lo menos en el nivel de la enunciación-, ya que, al tiempo que se profiere la norma “en los Centros de Jubilados no se hace política”, las relaciones con las organizaciones del entorno poseen una connotación claramente político-partidaria. No volveremos a discurrir sobre hechos que –pensamos- se encuentran exhaustivamente expresados en el capítulo de marras: las profusas redes de amistad y parentesco, ligadas a estructuras partidarias; el papel de los operadores políticos en los CJYP; los recursos viabilizados por medio de los contactos. Queremos, en cambio, señalar la contradicción existente entre el nivel de la enunciación y el nivel factual, que se expresa en el par axiológico *color partidario-apoliticidad*. En la Cultura Organizacional de los CJYP se valora de manera positiva la no adscripción a banderas partidarias, pero de hecho muchas de las conductas organizacionales tienden a concretar compromisos de tipo político. Si se valora la

apoliticidad, se lo hace en virtud de la creencia acerca de que los lazos políticos cercenan la autonomía de las organizaciones –es decir, el compromiso político permite obtener recursos, pero obliga a una cierta anuencia a una voluntad ajena a la organización-; y si de hecho se concretan lazos políticos, se lo hace en base a consideraciones relativas a la subsistencia material del Centro. Aquí cobra sentido el par valorativo *autonomía-heteronomía*, por el cual se estima en positivo la capacidad de la organización de autodeterminarse, sin obligación de atender compromisos externos – los cuales son vistos como espúreos.

¿Cómo explicar esta contradicción? Abravanel (1992) realiza un análisis de la ideología dentro de la organización –entendida aquella como un sistema predominante de creencias y valores, es decir, en tanto parte de la cultura- en el que distingue dos dimensiones: la dimensión *fundamental* y la *operacional*. La dimensión fundamental comprende los principios que definen los objetivos y las metas que la organización desea lograr (lo que se debe hacer); la dimensión operacional comprende los principios que sostienen las acciones puestas en práctica, y que están en consonancia con los medios implementados (lo que efectivamente se hace). En esta última dimensión las normas relativas a la eficacia prevalecen sobre las prescripciones morales. Normalmente, existen contradicciones entre estas dos dimensiones. Es imposible sostener en los hechos la norma “en los Centros de Jubilados no se hace política”, ya que el contacto con el operador es vital: en el campo de las organizaciones del adulto mayor los recursos son escasos. ¿Qué ocurre entonces con las organizaciones que experimentan una brecha entre las dimensiones fundamental y operacional de su ideología –o cultura? Buscan un elemento simbólico reconciliador, algún relato razonable que permita explicar o compatibilizar –de algún modo- lo que podría ser interpretado como una doble moral. Abravanel denomina a este elemento *mito mediador* –esto es, el relato que llena la brecha entre lo que es y lo que debe ser. Dentro del campo de los CJYP, este mito mediador es la creencia en la *política institucional*. Esta categoría –emergente del discurso de un directivo- enfatiza el carácter no partidario de las relaciones que los CJYP mantienen con otras organizaciones del ambiente. La política que se realiza no pone en riesgo la autonomía de los Centros, ya que es meramente un estilo de gerenciamiento de los vínculos

interinstitucionales –es una política “institucional”, aunque se lleve a cabo al calor del contacto con los partidos políticos.

Peiró (1996), por su parte, señala que este fenómeno puede comprenderse mediante las categorías de cultura *ideal* y cultura *real*: la primera está demarcada por las normas, prescripciones y objetivos de la organización que se sostienen de manera explícita –el desideratum de la organización-; la segunda comprende la cultura tal cual es –es decir, lo que se lleva a cabo concretamente y en los hechos. Existe, naturalmente, una cierta discrepancia entre cultura real e ideal, que puede deberse a factores ambientales o a crisis dentro de la organización. En el ámbito de los CJYP la diferencia entre ambos tipos de culturas puede percibirse en relación a la cuestión de la participación política partidaria: la cultura ideal la anatematiza, en tanto que la cultura real la contempla como una de sus posibilidades. La cultura ideal valora positivamente la autonomía –que surge de la ausencia intencional de pactos vinculantes con organizaciones partidarias o sus operadores-, en tanto que la cultura real tolera un margen de heteronomía –esto es, una cierta aceptación de las pautas que los operadores pueden sugerir a los Centros, como por ejemplo, el traslado de asociados a determinados mítines partidarios.

En el capítulo VII tratamos el tema de los niveles de participación al interior de los CJYP, y delimitamos dos niveles: uno de mayor compromiso –generalmente asumido por las comisiones directivas- y otro de menor compromiso –o, por lo menos, de participación instrumental, generalmente protagonizado por el grueso de los asociados. Desde el punto de vista de los directivos –es decir, de aquellos miembros de la organización que forman parte del primer nivel de participación, el de mayor compromiso- la cuestión se dirime en el par valorativo *compromiso-apatía*: se valora positivamente la participación comprometida –en rigor, se autovalora- y se valora de manera negativa la participación instrumental, que consiste en acercarse al Centro únicamente a recibir. En realidad, ésta última no deja de ser una manera de participar –por otro lado, bastante común en este tipo de organizaciones de la comunidad- pero es motejada de apática por aquellos directivos que sienten que los asociados deberían inmiscuirse más profundamente en los asuntos de la organización.

De cualquier modo, la situación nos permite llevar a cabo todavía otra reflexión, acerca de las diferencias que existen entre los miembros de la organización respecto de la asimilación de las pautas de su cultura. Pareciera que algunos miembros sostuvieran valores organizacionales diferentes del resto. Etkin y Schvarstein (1992) conceptualizan este fenómeno mediante la clasificación de las culturas en *fuertes* o *débiles* y en *concentradas* o *fragmentadas*. Para estos autores, las culturas organizacionales son fuertes o débiles de acuerdo a la medida en que sus contenidos son compartidos, conocidos, y motivadores de los comportamientos diarios de los participantes. Por otro lado, las culturas son concentradas o fragmentadas respecto de la cantidad de unidades componentes de la organización en las que las pautas culturales se enraicen más fuertemente. Desde este punto de vista, podría afirmarse que la Cultura Organizacional de los CJYP marplatenses es débil y fragmentada, ya que sus pautas se asientan predominantemente en el núcleo de mayor participación –el conjunto de los directivos. Con todo, es prudente plantear las siguientes salvedades: en primer lugar, es preciso desasir a los términos “débil” y “fragmentada” de sus connotaciones peyorativas, ya que denotan exclusivamente asunciones diferenciales de pautas de valor. En segundo lugar, del hecho de que la mayoría de los asociados no asuma las mismas pautas participativas que los directivos, no puede deducirse sino que no las asumen tal como los directivos desearían. Quizás sea más adecuado afirmar que, de algún modo, los asociados asimilan las pautas de la cultura de los CJYP, aunque en distinto grado y a su manera, ya que no les es en absoluto indiferente el destino del Centro.

En cuanto al liderazgo, algunos autores del campo de las organizaciones lo ubican en un lugar relevante en el proceso de surgimiento de una cultura. Robbins (1996) señala que los fundadores de una organización son la fuente última de su cultura. Para este autor, la filosofía de los fundadores determina los criterios de selección de los miembros de la organización. A su vez, las acciones de los directivos fijan el criterio general de lo que es o no aceptable dentro de la organización, al tiempo que definen las pautas de la socialización organizacional: cómo aprenden los nuevos miembros de la organización qué es lo que se espera de ellos –esto es, las pautas de valores y creencias propias de la cultura. Del mismo modo, Morgan (1992) vincula estrechamente

las cualidades individuales del líder a la existencia de una determinada Cultura Organizacional –con lo cual el concepto adquiere un cierto matiz personalista, ya que la cultura se asume como un epifenómeno del liderazgo carismático. El líder es quien establece el criterio acerca de “cómo se hacen aquí las cosas”, y es de quien depende la cristalización del estilo de una organización (Abravanel, 1992). La pregnante figura del líder se identifica fuertemente con la imagen de la organización, y los relatos, mitos y leyendas organizacionales casi siempre los tienen como protagonistas: Morgan propone como ejemplo paradigmático a Hewlett Packard, en la que la historia personal, anécdotas y enseñanzas de los fundadores (Bill Hewlett y David Packard) son verdaderos emblemas organizacionales, que generan un fuerte sentido de pertenencia en todo el personal.

Como quiera que sea, no deja de ser cierto que los rasgos de un líder organizacional inciden en las pautas particulares de la cultura. En el caso de los CJYP, pueden advertirse ciertas diferencias culturales -más asociadas a características de los directivos que a otros factores- en los Centros creados por profesionales jubilados, por ex sindicalistas, o por un grupo de vecinos motivados. El par axiológico que da cuenta de estas diferencias puede plantearse en términos de *autocracia-democracia* –aunque, como ya afirmamos en el capítulo VIII, es necesario despojar a estos términos de sus connotaciones no del todo académicas. El estilo autocrático es más pregnante en los Centros creados dentro del campo político o sindical. En ellos, el liderazgo personalista –“fuerte”, de “mano dura”, o estilo “patrón” (Bustelo Graffigna, 1996)- ha sido prácticamente la norma. Los relatos y símbolos que glosan este estilo contienen metáforas de la familia en la que el padre es el que tiene la capacidad de tomar las decisiones, en tanto que a los demás miembros corresponde esencialmente obedecer. Por otro lado, en los Centros creados en otros ámbitos es posible percibir estilos de liderazgo más colectivistas –como por ejemplo, un Centro creado por un grupo de vecinos o de adultos mayores que realizaban previamente una actividad en común (venta de artesanías, caminatas). Desde este punto de vista, es posible referirse a culturas autocráticas y culturas democráticas –pero sólo si la clasificación atiende básicamente a la variable liderazgo, y si se definen consistentemente las relaciones entre estilo de liderazgo y pautas de cultura. En nuestro caso podemos afirmar que, en

algunos Centros, se ve perfectamente natural que la toma de decisiones recaiga sobre una sola cabeza ("esto es como una familia, aquí decide el padre"); en tanto que en otros lo natural pasa por la socialización de las responsabilidades y las obligaciones ("acá somos un grupo, discutimos todo, las decisiones son en común").

La cuestión de los recursos no refleja únicamente las modalidades que una organización del adulto mayor selecciona para obtener insumos. Se encuentran aquí imbricadas tanto la visión organizacional del entorno como la valoración del mismo, y las herramientas que se emplean en el contacto con él. Resulta claro, pues, que los supuestos básicos, creencias y valores acerca del ambiente inciden en las conductas de la organización -y las acciones orientadas a la subsistencia conforman un acápite por demás relevante en el conjunto de las conductas organizacionales.

Para Schein (1985) la relación de la organización con su ambiente es una de las presunciones subyacentes básicas en torno a la cual se forma un paradigma cultural. Esta presunción se apoya en el hecho de que en todo grupo de trabajo con una cierta historia se implanta firmemente una visión del entorno. El ambiente puede ser visto como algo esencialmente dominable y -en orden a la supervivencia- aquello de lo cual pueden extraerse beneficios; también puede percibirse como un factor de peligro o dominación, del cual el grupo debe protegerse. La percepción del entorno puede motivar, pues, situaciones armónicas o conflictivas. En el caso de los CJYP, las relaciones con el entorno -o por lo menos aquellas orientadas hacia la obtención de recursos- pueden ser tanto una cosa como la otra. El entorno puede ser una rica fuente de recursos para las organizaciones del adulto mayor: existen organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que pueden suministrar fondos, y la actitud de muchos CJYP es la de volcarse al ambiente en busca de lazos provechosos. Pero los problemas surgen al considerar la direccionalidad política de los vínculos así establecidos: un informante se refería a ellos con el adjetivo *clientelísticos*. El par axiológico *autonomía-heteronomía* se relaciona con la visión acerca del compromiso que los Centros adquieren con la organización que los financia: se valora positivamente la no creación de lazos políticos, ya que se presume que éstos redundan en la disminución de la autodeterminación. Por otro lado, la vulnerabilidad de este tipo de organizaciones de la comunidad es un factor que motiva, tarde o temprano, el

acercamiento a las fuentes de financiamiento externas (programas sociales, subsidios, etcétera) (Suárez, 1996).

La cuestión de la obtención de recursos en los CJYP tiene que ver, también, con otros factores. Un CJYP puede agenciarse recursos a través de las conexiones con su entorno, y además puede generarlos de modo autogestionario –mediante actividades rentadas, comidas, viajes, cuota societaria, rifas, etcétera. El problema es la medida en que estos recursos reportan una utilidad a la organización misma, o son aprovechados de manera personal. La cuestión de la corrupción organizacional al interior de los CJYP es relevante para comprender su cultura; las categorías que los directivos mismos utilizan para referirse a estos acontecimientos son ilustrativas en grado sumo: *trabajar para sí mismo versus trabajar para los demás*; un *Centro para pocos* versus un *Centro para todos* –también la metáfora de la *propia quintita*. La corrupción organizacional dentro de los Centros de Jubilados marplatenses puede comprenderse, de acuerdo a esto, desde el par axiológico *colectivismo-individualismo*, en el cual la posición colectivista se asocia con la honestidad –la búsqueda del beneficio para la organización, un *Centro para todos*, el *trabajo para los demás*- y la posición individualista con la corrupción –la búsqueda del beneficio por parte del directivo, el *Centro para pocos*, el *trabajo para sí mismo*, el cultivo de la *propia quintita*.

¿Pueden las prácticas corruptas formar parte de la cultura de una organización? Jorge Etkin (1995, 1998, 1999) responde a esta pregunta de modo afirmativo: la corrupción organizacional es un *enemigo interno* que se manifiesta en la ausencia de valores de los directivos, y que contribuye a instalar una cultura destructiva en el interior de la organización. Etkin denomina a la corrupción organizacional *enemigo interno* porque convierte las relaciones humanas en una confrontación de fuerzas, y el entorno en un espacio que debe ser conquistado o sometido –recordemos aquí los supuestos básicos acerca del ambiente de la organización. Ello se verifica en los Centros que desarrollan prácticas corruptas; en páginas anteriores lo hemos analizado ampliamente.

Por otro lado, resulta evidente que un CJYP existe en un entorno social más amplio, que posee ciertas características. Rodríguez Mansilla (1995) señala que la Cultura Organizacional extrae parte importante de sus premisas de la sociedad en que la organización se encuentra inserta. Las organizaciones de la comunidad participan,

entonces, de los rasgos del sistema del cual forman parte. Como decía un directivo de CJYP citado en el capítulo VI, con una lucidez no exenta de pesimismo:

*Es que... digamos, la gente grande, los jubilados, no puede ser distinta a lo que es esta sociedad.*

No puede ser distinta. Es decir, las organizaciones del adulto mayor participan, en mayor o menor medida, de los problemas y defectos de la sociedad. Por otro lado, la sociedad no participa enteramente de la corrupción; hay, por así decir, bolsones de corrupción o zonas de la sociedad en la que ésta es más esperable. La Cultura Organizacional de los CJYP marplatenses es similar; no puede hablarse de una cultura corrupta en general, y abarcar así a todas las organizaciones del adulto mayor. La corrupción organizacional es, por el contrario, una pauta de cultura dentro de un subconjunto más o menos extenso de CJYP. En cierto sentido, conforma una subcultura dentro de la Cultura Organizacional de los Centros de Jubilados.

Además –y como lo señalan algunos autores del campo de las organizaciones (Peiró, 1995; Rodríguez Mansilla, 1995; Schein, 1985)-, la cultura es transparente – esto es: sus pautas no son visibles para los que participan en ella. Por tanto, si la corrupción forma parte de la cultura, muchas conductas de corrupción organizacional no serán vistas como tales por los miembros de la organización. Por ejemplo, en el caso de los retornos en dinero por compras de comestibles del Programa BNS de la Organización XIL, los directivos se referían a esos retornos con total naturalidad, como si fuera una manera lícita de obtener recursos.

Por último, en el capítulo X nos hemos referido a las pautas de inclusión y exclusión dentro de los CJYP. Una cultura es, además de un contexto dador de significados, un marco de referencia que permite trazar una demarcatoria entre uno –lo propio- y lo otro, lo que no es semejante –la otredad. Por ello, la cultura opera como un marco regulador de los intercambios con el exterior –en especial, aquellos que involucran a las personas del “afuera” que pretenden ingresar –o que de hecho ingresan- al ámbito de “lo propio”. En este sentido, encontramos algunos Centros más dispuestos que otros a admitir libremente a nuevos miembros; habíamos visto, además, que la apertura o clausura de una organización de adultos mayores estaba sesgada también por prejuicios de clase (por ejemplo, Centros de Jubilados provenientes de una

profesión liberal, que no admiten nuevos miembros que no hayan ejercido la misma). En este sentido, el par de oposiciones de valor es el de *apertura-clausura*: algunos CJYP valoran positivamente la apertura a la comunidad en general, sin distinción de sector laboral, clase social, religión, o preferencia política; en tanto que otros CJYP abren sus puertas sólo a ciertos jubilados. El sentido de lo clánico queda, así, resguardado; tan difícil es que un jubilado de la profesión H se dirija a un CJYP que no sea el que nuclea a jubilados de su profesión, como que este Centro acepte jubilados que no hayan pertenecido a la profesión H.

Por último, en el capítulo XI de esta tesis hemos realizado una breve descripción de las características físicas de los CJYP. De algún modo, no se llega a conocer una organización si no se conoce su aspecto exterior –su parte visible. Casi todas los Centros poseen objetos simbólicos que los distinguen como tal. Los pizarrones, refranes, fotografías de viajes y demás artefactos cumplen una determinada función – informar, decorar-, pero además definen un espacio simbólico que es propio de los viejos de esa organización. Por otro lado, la cultura no se halla desgajada de la realidad social; en la mayoría de las organizaciones del adulto mayor, la sencillez –y a veces, la pobreza- del ornamento material reconoce causas obvias. Pero en todas estas organizaciones –desde la más humilde y carente hasta la más poderosa- se respira un clima que trasciende la sensación que provoca lo meramente material; se trata de la calidez –aquella, sin duda, que tuvieron en mente los iniciadores de su cultura.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abravanel, H. (1992). Cultura Organizacional y autoridad simbólica. En Abravanel, H.; Allaire, Y.; Firsirotu, M.; Hobbs, D.; Poupart, H.; Simard, S., *Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos* (pp. 38-66). Colombia: Legis.

Allaire, Y.; Firsirotu, M. (1992a). Teorías sobre la Cultura Organizacional. En Abravanel, H. et al., *Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos* (pp. 3-33). Colombia: Legis.

Allaire, Y.; Firsirotu, M. (1992b). Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones. En Abravanel, H. et al., *Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos* (pp. 91-114). Colombia: Legis.

Barker, R. (1994). Relative utility of culture and climate analysis to an organizational change agent: An analysis of General Dynamics, Electronic Division [CD-ROM]. *International Journal of Organizational Analysis*, 2 (1) 68-87. Abstract from: PsycLIT, IS 276287.

Bombarolo, F. (1996). Desarrollo: ¿Hacia un nuevo modelo? *Enoikos*, IV (9) 18-27.

Bombarolo, F.; Coseio, L.; Stein, A. (1992). Las ONGs en América Latina y el Caribe. En FICONG, *El rol de las ONGs en el desarrollo de América Latina* (pp. 123-137). Buenos Aires: PNUD.

Bourdieu, P. (1995). *El sentido Práctico*. Madrid: Taurus.

Bustelo Graffigna, E. (1996). El abrazo. *Enoikos*, IV (9) 38-43.

Byles, C.; Aupperle, K.; Arogyaswamy, B. (1991). Organizational Culture and performance [CD-ROM]. *Journal of Managerial Issues*, 3 (4) 512-527. Abstract from: PsycLIT, IS 1045695.

Chatman, J.; Barsade, S. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation [CD-ROM]. *Administrative Science Quarterly*, 40 (3) 423-443. Abstract from: PsycLIT, IS 0984563.

Cox, T. (1991). Organizational culture, stress, and stress management [CD-ROM]. *Work and Stress*, 5 (1) 1-4. Abstract from: PsycLIT, IS 02678373.

Deal, T.; Kennedy, A. (1985). *Las Empresas como Sistemas Culturales*. Buenos Aires: Sudamericana.

Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. 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.

Etkin, J. (1995). *La Doble Moral de las Organizaciones*. Madrid: Mac Graw Hill.

Etkin, J. (1998). La doble moral. El vacío ético en las organizaciones duales. *Enoikos*, 3, 33-40.

Etkin, J. (1999). Los enemigos internos de la organización. El vacío ético. Artículo presentado en el *IV Simposio Nacional de Análisis Organizacional, II del Cono Sur*, Buenos Aires.

Etkin, J.; Schvarstein, L. (1992). *Identidad de las Organizaciones: Invariancia y Cambio*. Buenos Aires: Paidós.

Etzioni, A. (1972). *Organizaciones Modernas*. México: Unión Tipográfica Editorial.

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*. Londres: Weidenfels and Nicholson.

Golpe, L.; Fassio, A. (1999). Población de edad y organizaciones de la sociedad civil. Artículo presentado en el *IV Simposio Nacional de Análisis Organizacional, II del Cono Sur*, Buenos Aires.

Grote, G.; Baitsch, C. (1991). Reciprocal effects between organizational culture and the implementation of an office communication system: A case study [CD-ROM]. *Behaviour and Information Technology*, 10 (3) 207-218. Abstract from: PsycLIT, IS 0144029X.

Hatch, M. (1993). The dynamics of organizational culture [CD-ROM]. *Academy of Management Review*, 18 (4) 657-693. Abstract from: PsycLIT, IS 03637425.

Hobbs, B. (1992). Estudio de la Cultura Organizacional y análisis del lenguaje. En Abravanel, H. et al., *Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos* (pp. 116-130). Colombia: Legis.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Londres: Sage.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (1998). *Encuesta Permanente de Hogares*. Ministerio de Economía, Buenos Aires: INDEC.

Katz, D.; Kahn, R. (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.

Lincoln, I.; Guba, E. (1991). *Naturalistic Inquiry*. Newburypark: Sage.

Locatelli, V.; West, M. (1996). On elephants and blind researchers: methods for accessing culture in organizations [On-line]. *Leadership & Organizational Development Journal*, 17 (7) 12-22. Abstract from: Human Resource Management Abstracts. Reference: 26AN928.

Luna, E. (1997). *Las ONGs de Promoción y Desarrollo en Argentina. Mapa institucional y lecciones de la experiencia*. Buenos Aires: GADIS.

Luna, E. (1998a). *Confines Sociales. Organizaciones de la Sociedad Civil de Promoción y Desarrollo de Argentina*. Buenos Aires: GADIS.

Luna, E. (1998b). El fortalecimiento institucional y los desafíos del desarrollo. En GADIS, *Conjuntos: Sociedad Civil en Argentina* (pp. 53-67). Buenos Aires: GADIS.

Marcoulides, G.; Heck, R. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model [CD-ROM]. *Organization Science*, 4 (2) 209-225. Abstract from: PsycLIT, IS 10477039.

Martínez Nogueira, R. (1988). Ciclo de vida y aprendizaje de las Organizaciones no Gubernamentales de Promoción. En GADIS, *Serie de Documentos de Trabajo N° 4* (pp. 13-52). Buenos Aires: GADIS.

Martínez Nogueira, R. (1996). El Tercer Sector: ¿Por qué y para qué? *Enoikos*, IV (13) 8-15.

Maturana, H.; Varela, F. (1993). *El Arbol del Conocimiento: las Bases Biológicas del Entendimiento Humano*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Moran, E.; Volkwein, J. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate [CD-ROM]. *Human Relations*, 45 (1) 19-47. Abstract from: PsycLIT, IS 00187267.

Morgan, G. (1992). *Imágenes de la Organización*. Buenos Aires: Alfaguara.

Nixon, B. (1992). Developing a new culture for organizations in the 90's [CD-ROM]. *Management Education and Development*, 23 (1) 33-45. Abstract from: PsycLIT, IS 00475688.

Oddone, J. (1998). El Tercer Sector y la Tercera Edad. En GADIS, *Conjuntos: Sociedad Civil en Argentina* (pp. 69-81). Buenos Aires: GADIS.

Peiró, J. (1996). Psicología Social de las Organizaciones. En Alvaro, J.; Garrido, A.; Torregrosa, J. (Eds.), *Psicología Social Aplicada* (pp. 156-195). Madrid: Mac Graw Hill.

Petty, M.; Beadles, N.; Lowery, C.; Chapman, D. (1995). Relationship between organizational culture and organizational performance [CD-ROM]. *Psychological Reports*, 76 (2) 483-492. Abstract from: PsycLIT, IS 14590904.

Pieper, R. (1992). Discursive OD: An alternative to management of organizational culture [CD-ROM]. *Organization Development Journal*, 10 (2) 39-47. Abstract from: PsycLIT, IS 08896402.

Quiñones, E.; Mateu, M. (1987). La Psicología Industrial-Organizacional en su historia. En Barriga, S.; León Rubio, J.; Martínez, M. (Eds.), *Intervención Psicosocial* (pp. 123-156). Barcelona: Hora.

Reynoso, C. (1992). Presentación. En Reynoso, C. (Comp.), *El Surgimiento de la Antropología Posmoderna* (pp. 11-63). Barcelona: Gedisa.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.

Rodríguez Mansilla, D. (1995). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago de Chile: 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.

Suárez, F. (1996). La multidimensionalidad del concepto de corrupción. Artículo presentado en el *IV Simposio Nacional de Análisis Organizacional, II del Cono Sur*, Buenos Aires.

Thompson, N.; Stradling, S.; Murphy, M.; O'Neill, P. (1996). Stress and organizational culture [CD-ROM]. *British Journal of Social Work*, 26 (5) 647-665. Abstract from: PsycLIT, IS 9896781.

Trompenaars, A.; Hampden-Turner, R. (1993). *The Seven Cultures of Capitalism*. New York: Doubleday.

Walter, J.; Supervielle, M. (1999). Metodologías cualitativas e investigaciones en gestión. Notas sobre el estado del conocimiento. Artículo presentado en el *IV Simposio Nacional de Análisis Organizacional, II del Cono Sur*, Buenos Aires.

## NOTAS

<sup>1</sup> No ocurre lo mismo en otros contextos. En España, gran parte de los *casals* o *esplais* (Centros de Jubilados catalanes) se encuentran financiados por la administración pública (Fericgla, 1992).

<sup>2</sup> Es difícil establecer estimaciones exactas acerca de la cantidad de CJYP en una determinada región: este subconjunto del Tercer Sector ostenta un gran dinamismo, y constantemente puede observarse el surgimiento de nuevos nucleamientos y la desaparición de otros.

<sup>3</sup> La *Asamblea Mundial del Envejecimiento* dispuso en 1992 un límite del 7% de personas de 60 años y más sobre la población total, para considerar una población "envejecida".

<sup>4</sup> Es, sin duda, una afirmación discutible, que asimila la CO a una ideología como falsa conciencia. Según Rodríguez Mansilla (op.cit., p. 104), "...la cultura de la organización permanece invisible para los miembros de la organización, es decir, es transparente para ellos... [la cultura] permite configurar el mundo, de tal manera que (...) el mundo aparece como si fuera de un cierto modo, sin que sea posible percibir que es la cultura la que lo está haciendo perfilarse así."

<sup>5</sup> "Las normas administrativas y prescriptivas devienen en pautas culturales en la medida en que son reconocidas y aceptadas en el grupo." (Etkin y Schvarstein, op. cit., p. 208)

<sup>6</sup> Es mucho más frecuente *asociado*, *jubilado*, o simplemente *viejo*.

<sup>7</sup> "Nosotros nos vamos antes", me diría en una ocasión un presidente varón. El 57.52% de la población de 60 años y más en Mar del Plata está conformada por mujeres, según datos del año 1998.

<sup>8</sup> Ninguna de las asistentes sociales de la Organización XIL está de acuerdo con denominar "alimentario" al programa BNS. Pero ¿cómo debe denominarse un Programa Social en el que se distribuyen alimentos?

<sup>9</sup> Así denominan los asociados al haber jubilatorio mínimo, de alrededor de \$ 150.

10 El respeto al anonimato de los informantes y sus organizaciones –al que faltaremos a continuación por única vez- deja al investigador imposibilitado de realizar algunos análisis interesantes, especialmente cuando se trata de los nombres de los CJYP. En el curso de su trabajo de campo, el investigador departía con un colega también interesado en las organizaciones del adulto mayor. Este último había visitado el CJYP *Educación para la salud*, y se refería con asombro a las múltiples prácticas “no saludables” que pudo observar en él –cigarrillo, alcohol, bailes hasta la madrugada- y se cuestionaba acerca de la supuesta “educación” para la salud aludida en la denominación del Centro. La anécdota ilustra acerca de las significaciones idiosincrásicas que es necesario desbrozar en el trabajo etnográfico –es decir, con un criterio *emic*.

11 Como en una ocasión señaló la presidenta del CAM, “...aunque no lo creas, una vez me vinieron a buscar un bolsón de alimentos en un Peugeot 306.”

12 Nos hemos referido a este asunto supra, en el capítulo IV, en el que estudiamos las modalidades de fundación de los Centros y citamos la tendencia de los directivos a afirmar que en Mar del Plata hay “muchos” CJYP.



|                   |                |
|-------------------|----------------|
| Nº CLASIFICACION: | ADQUISICION:   |
| T                 | donación       |
|                   | Nº INVENTARIO: |
|                   | R-103          |

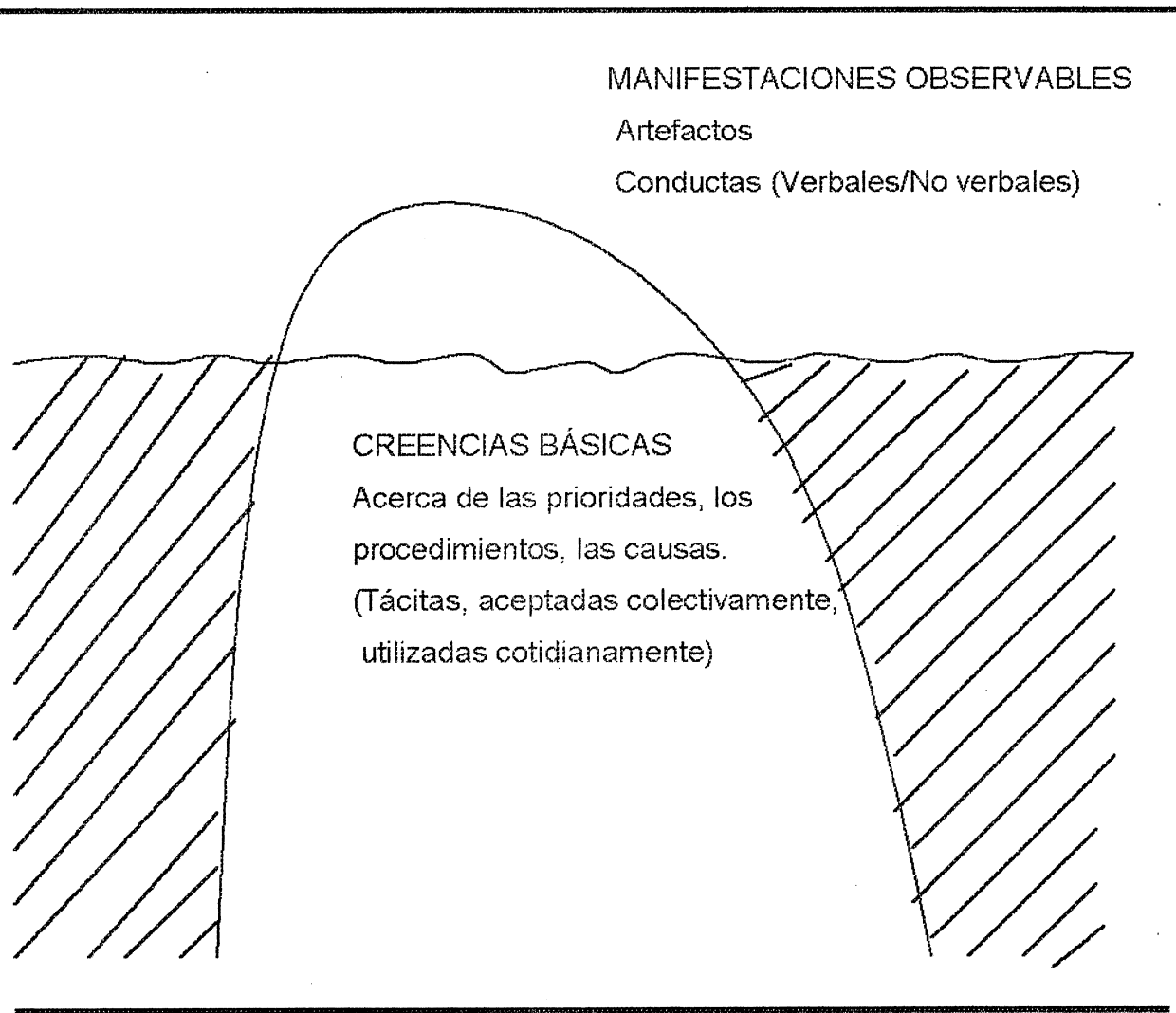


Figura 1. El modelo *iceberg* de Cultura Organizacional: manifestaciones observables (artefactos y conductas), y el sustrato no asequible a la observación directa (los supuestos básicos y creencias). Tomado de Sackmann (1991).

Tabla 1. Continuo de aproximaciones metodológicas para el estudio de la Cultura Organizacional, desde el punto de vista cuantitativo (o positivista) hasta el cualitativo (naturalista o etnográfico). Tomado de Sackmann (1991).

|   |                           |                        |   |                           |                          |
|---|---------------------------|------------------------|---|---------------------------|--------------------------|
| Perspectiva <i>outsider</i><br><i>Etic</i><br>Deductivo<br>Los conceptos son "introducidos"<br>Investigador como observador imparcial |                           |                        | Perspectiva <i>insider</i><br><i>Emic</i><br>Inductivo<br>Los conceptos son "emergentes"<br>Investigador participante |                           |                          |
| Cuestionario  | Entrevistas estructuradas | Análisis de documentos | Sesiones grupales   | Entrevista en profundidad | Observación participante |