

**IDENTIDAD PROFESIONAL DE DIRIGENTES DE ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES A PARTIR DE SUS TRAYECTORIAS**

CARLOS FERNANDO TORRES OVIEDO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
INSTITUTO DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
ÉNFASIS EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO
SANTIAGO DE CALI
2010**

**IDENTIDAD PROFESIONAL DE DIRIGENTES DE ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES A PARTIR DE SUS TRAYECTORIAS**

CARLOS FERNANDO TORRES OVIEDO

Trabajo de Investigación presentado
como requisito para optar al título de
Magíster en Psicología con énfasis en
Psicología Organizacional y del Trabajo.

Director: ERICO RENTERÍA PÉREZ
Ms. Psicología Social. PUC-SP
PhD Psicología Social. USP-SP

UNIVERSIDAD DEL VALLE
INSTITUTO DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
ÉNFASIS EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO
SANTIAGO DE CALI
2010

NOTA DE ACEPTACIÓN

Fecha _____

Primer Jurado _____

Sarita Judith Rodríguez Martínez

Segundo Jurado _____

Oscar Martín Rosero Sarasty

Director _____

Erico Rentería Pérez

DEDICATORIA

A mi madre, maestra de la paciencia
y
a mi padre, maestro de la persistencia

AGRADECIMIENTOS

A todos quienes contribuyeron de varias maneras para que este trabajo naciera y concluyera:

Al profesor Erico Rentería, por sus oportunas horas de conversación sobre la vida y el trabajo. A los demás profesores del área de Psicología Organizacional y del Trabajo del Instituto de Psicología de Univalle: Álvaro, Ingrid, Óscar y Ma. Angélica. A mis compañeras de la Maestría por el ánimo: Adaneys, Mónica, Esperanza, Ángela y Gloria. A mi familia por el cariño, a mi abuelo por su apoyo eterno. A mi vecina Liliana por el afecto, la crítica, el aguante y la risa. A mis amigos por las reflexiones: Sandra, Alexander, Silverio, Carmen Alicia y Lina. A los dirigentes de ONG por su tiempo y su confianza. A los asesores, auditores y trabajadores de ONG por su receptividad. Y a muchos otros que mostraron luces en el camino: profesores Ma. Claudia y Sigmar, Alba Luz, Wilner, Sarith, Sarita, Schirley, Gustavo, Julio, Mario, Diego, James, Anny, Tita.

A todos ustedes, abrazos de gratitud.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN	12
1. CONTEXTO Y PROBLEMÁTICA	19
1.1 Justificación y planteamiento del problema	19
2. OBJETIVOS	36
2.1 Objetivo General	36
2.2 Objetivos Específicos	37
3. MARCO CONCEPTUAL	38
3.1 La Identidad como producto de referenciales sociales ligados al trabajo	39
3.1.1 Modernidad y vida propia	39
3.1.2 Dinámica del <i>Self</i> en el interaccionismo simbólico de George H. Mead	42
3.1.3 Relación entre <i>Self</i> e Identidad	45
3.1.4 Identidad como metamorfosis	50
3.1.5 Identidad en el trabajo	52
3.1.6 Identidades profesionales y mercados de trabajo	54
3.1.7 Organizaciones y procesos de seducción	58
3.1.8 El posicionamiento como indicador de <i>selves</i>	59
3.2 Carrera y trayectorias laborales	64
3.3 El concepto de “gerente” en el contexto de las ONG	66
3.4 El mundo de las ONG	69
4. MÉTODO	77

4.1	Tipo de Estudio	77
4.2	Participantes	78
4.3	Categorías de análisis	80
4.4	Técnicas de Recolección de Información	81
4.5	Técnicas de Análisis de Información	84
4.6	Procedimiento	86
5	RESULTADOS	93
5.1	Etapa I: Influencias iniciales	95
5.2	Etapa II: Trabajo voluntario	98
5.3	Etapa III: Institucionalización	100
5.4	Etapa IV: Ciclos críticos	102
5.5	Etapa V: Consolidación	106
6	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	111
6.1	Análisis horizontal: El desarrollo de etapas a la luz de referentes y personajes	112
6.2	Análisis vertical: Los posicionamientos y dinámica entre el <i>self</i> y la identidad dentro de cada etapa.	123
6.3	La identidad profesional como proceso reflexivo en contextos	129
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
8	REFERENCIAS	141
	ANEXOS	152

LISTA DE TABLAS

Tabla		Pág.
1	Características de los sujetos entrevistados	79
2	Categorías y subcategorías de análisis	81
3	Ejemplo de líneas narrativas en sujeto No. 3	92
4	Etapas y marcas de identidad	115
5	Etapas y personajes	118
6	Etapas y referentes	121
7	Modelo completo de líneas narrativas de los D-ONG a partir de marcas de identidad más personajes y referentes	122
8	Entrevista al Sujeto No. 3, esquematizada cronológicamente a través de las cinco etapas identificadas en todos los sujetos entrevistados (en Anexo)	164

LISTA DE ANEXOS

Anexo		Pág.
1	Entrevista analizada sujeto No. 3	152

RESUMEN

En el presente documento se explora el proceso de configuración de la identidad profesional de Dirigentes de Organizaciones No Gubernamentales en el marco de las nuevas formas de relacionamiento entre personas y trabajo que emergen a partir de cambios en el mundo social, político y económico propios de la llamada postmodernidad. Con este estudio se pretende contribuir a la ampliación de los repertorios de comprensión y explicación psicosocial que faciliten la lectura sobre las nuevas realidades del trabajo en el contexto colombiano, de organizaciones diferentes a las de tipo empresarial. Se utilizaron entrevistas en profundidad, con sujetos en cuatro ciudades del país, procesadas mediante análisis de contenido y complementadas con la técnica de líneas narrativas, a partir del abordaje teórico-metodológico de prácticas discursivas y producción de sentidos en el cotidiano. Se detectaron cinco grandes etapas en las trayectorias personales y profesionales en los entrevistados de acuerdo con la noción de posicionamiento, que permitió perfilar el desarrollo de la carrera a partir de rupturas y acogidas de referentes y personajes a lo largo de las narraciones de la propia vida.

Palabras clave: Psicología del trabajo, identidad profesional, trayectorias profesionales, carrera, posicionamientos, ONG.

ABSTRACT

This document explores the process of configuring the professional identity of Non-Governmental Organization managers within the framework of new forms of relationship between people and work arising from changes in the social, political and economic aspects of the so-called postmodern world. This study aims to broaden the repertoire in psychosocial comprehension that will help to understand new job realities in the Colombian context. Interviews were used in depth, with individuals in four cities around the country, processed through content analysis and supplemented with the “technique of narrative lines”, from the theoretical-methodological approach of discursive practices in the production of everyday senses. Five major stages were identified in the personal and professional paths of the interviewed people based upon the concept of positioning, which enabled to sketch their career’s development arising out of ruptures and acceptances of referents and characters all along the narration of their own lives.

Key Words: Job Psychology, Professional Identity, Professional, Trajectories, Career, Positioning, NGO.

0. INTRODUCCIÓN

A continuación se presentan los resultados de un estudio dedicado a un tema que en el contexto de las nuevas realidades del mundo del trabajo empieza a cobrar importancia teórica; las identidades profesionales, abordando el caso particular de las personas que dirigen un tipo especial de formas organizativas: las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Esta disertación se desarrolló en el marco de la línea de investigación sobre Aspectos Psicosociales del Trabajo como Actividad Económico Productiva, del Grupo de Investigación en Psicología Organizacional y del Trabajo, en el marco de la Maestría en Psicología, del Instituto de Psicología, de la Universidad de Valle en Cali, Colombia. Interesó este tipo de organizaciones dado que han venido constituyendo uno de los sectores significativos hacia el cual el trabajo ha “migrado”, ofreciendo considerables posibilidades de empleo para los profesionales de diversas áreas del conocimiento en ciencias sociales, de la salud y de las ingenierías. Además de esto, resulta importante para la Psicología Organizacional y del Trabajo, comenzar a dar cuenta de la relación persona-trabajo en organizaciones diferentes a las de tipo empresa, tradicionalmente estudiadas.

La pertinencia actual del concepto de identidad profesional viene siendo discutida por psicólogos, y por académicos del trabajo que, a su propio modo, han

dedicado esfuerzos a cimentar elementos conceptuales, para ir esclareciendo dimensiones subjetivas en relación con los cambios sociales, políticos, económicos y culturales a los que asistimos desde la segunda mitad del siglo XX. En este sentido, se retoman los aportes de algunos sociólogos que han sugerido algunas pistas que proveen reflexiones acerca de las nuevas formas de identidad considerando los procesos históricos de las sociedades occidentales. Así, por su parte, Bauman (2005) hace referencia a pérdida progresiva de la solidez que caracterizó las instituciones tradicionales con las que se organizó la vida social. En otras palabras, dimensiones como la familia o el trabajo, tienden a dejar de ser “moldes” que proveían coordenadas de identidades claras y concretas para las personas, pasando a ser en la actualidad “categorías zombis”, que sobreviven como instituciones pero que ya no son tomadas estrictamente como referentes identitarios. De otro lado, Beck y Beck-Gernsheim (2003) parten de debatir sobre la tendencia de las instituciones sociales hacia la desarticulación de proyectos colectivos en lo que denominan “proceso de individualización”. De este modo, el sujeto posmoderno se encuentra ante la relativa posibilidad de decidir sobre su propia vida, sin tener que acudir necesariamente a aquellas colectividades representadas tradicionalmente por el Estado, la comunidad o la familia, trazando su propia trayectoria a partir de soluciones biográficas.

Ahora bien, para comprender cómo se presentan los procesos de construcción de identidades en el mundo de las ONG, necesariamente se debe acudir a considerar sus múltiples variables, que proveen diferentes formas de entender lo que ha venido sucediendo particularmente con sus dirigentes. En

primer lugar, la Real Academia Española (2009) define el término ONG como una organización de iniciativa social, independiente de la administración pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos. Es posible encontrar diversas conceptualizaciones acerca de este tipo de organizaciones, asunto que exige tratar el tema con claridad. Al respecto, en un documento referido a la cooperación internacional en Colombia se menciona:

“El espectro va desde las que son promovidas y han estado ligadas a la Iglesia, las promovidas por partidos de izquierda o por activistas salidos de estos partidos, las que tienen su origen en profesionales o académicos que aspiran a una proyección social de su trabajo hasta las que han surgido por la empresa privada para impulsar sus proyectos o por los partidos tradicionales para canalizar recursos y prebendas.” (Gómez, 1993, p.7)

Una distinción importante a considerar es la que menciona García-Gutiérrez (2004) al distinguir entre organizaciones públicas, privadas y las del tercer sector, siendo éstas últimas las ONG que aunque sean financiadas por entidades de cualquiera de los dos sectores anteriores y funcionen jurídicamente dentro del derecho privado, es posible caracterizarlas como dentro de un diferenciado conjunto. Es posible también encontrar en otras fuentes bibliográficas menciones explícitas a Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), como un tipo especial de ONG y que se distinguen por dedicarse exclusivamente a la ejecución de proyectos relacionados con el desarrollo socioeconómico de los llamados países en vía de desarrollo. Cerdá (2003) menciona la importancia de tal

distinción a razón de que al asociar ONG con entidades sin ánimo de lucro se tiende a generalizarlas en función de otras entidades tipo gremiales tales como: sindicatos, asociaciones empresariales o de profesionales.

En relación con los asuntos gerenciales de las ONG se pueden destacar los aportes de Salas (2004), quien menciona que en el tránsito de administrar una ONG con criterios propios de la gerencia tradicional se tiene que:

“Las amenazas se incuban en los riesgos de pérdida de identidad, de renuncia al ideal de cambio humano y transformación social, del predominio de los objetivos e intereses económicos sobre los sociales, en el incentivo de la competencia sobre la colaboración, en la adopción de prácticas “*non santas*” como el tráfico de influencias y la corrupción para hacerse a los contratos oficiales y en el abandono definitivo de la mística y del voluntariado como fuerza social.” (Salas, 2004, p.1)

En el documento presente se plantean los apartados de la investigación, que ha sido elaborada a través de un proceso de reconstrucción constante, producto de reflexiones dentro y fuera de los espacios de la formación de la Maestría en Psicología, que el autor está llevando a cabo actualmente. En el primero y segundo capítulos se enuncian el contexto, la problemática, y los objetivos del estudio, partiendo del interrogante sobre quién es ese dirigente de ONG (en adelante D-ONG), que ha llegado a serlo durante el transcurso de sus trayectorias personales y laborales. Aquí se hace una recapitulación sobre la

cuestión de las identidades ligadas al trabajo en una perspectiva histórica de las sociedades modernas. Seguidamente, se hace una caracterización sobre las organizaciones del tercer sector y más específicamente lo concerniente a las ONG y los cambios que para estas se han venido presentando. En la justificación del problema de investigación se retoman los aspectos de conveniencia, relevancia, implicaciones y viabilidad propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2002), destacando el hecho de que las ONG han ido perfilándose como un sector ocupacional importante de profesionales y que por lo tanto, merece su atención en tanto constituyen organizaciones de trabajo.

En el marco conceptual, capítulo 3, se presenta lo referido a la identidad relacionada con el trabajo, las trayectorias, el concepto de dirigente y una tipología de ONG. En un primer apartado se retoman algunos aportes sociológicos sobre la vida de las personas en el momento histórico actual, evidenciando la tendencia hacia el “proceso de individualización” propuesto por Beck y Beck-Gernsheim (2003). En un segundo punto, se recogen algunos de los principales postulados del interaccionismo simbólico para soportar la noción de *self*, como cuestión clave en la comprensión de la identidad, asunto que es distinguido por Scheibe (1995), quien además de clarificar estas dos dimensiones, propone la noción de ser en lugares, a partir de marcas de identidad. Posteriormente, con Ciampa (1987), se asume la identidad como un proceso de metamorfosis, desde una concepción de sujeto que dista de cualquier perspectiva estática, sobre la dimensión psicológica del ser humano. Enseguida se expone la noción de identidad profesional como tal, explicada por Malvezzi (2001), en función de las nuevas realidades las que se está

enfrentando actualmente el sujeto trabajador. Luego, a partir de varios estudios empíricos Dent y Whitehead (2002), se presentan algunas de las características que describen el trabajo de los profesionales actualmente, mostrando una orientación hacia la adopción de prácticas propias de los gestores de negocios. También se acude a la noción posicionamiento de Davies y Harré (1990), como una herramienta fundamental para localizar los *se/ves* de un sujeto durante una conversación concreta. Seguidamente se mencionan las trayectorias como un recurso básico, en coherencia con los planteamientos de Ciampa, en tanto las identidades constituyen procesos y resultantes históricos de las personas en el desarrollo de sus vidas. Finalmente se distingue y se justifica el término “dirigente” utilizado en el presente estudio, dada la connotación política que los mismos sujetos entrevistados mencionan.

A lo largo del cuarto capítulo, se describe la ruta metodológica trazada a través de la cual se desarrolló la investigación, especificando tipo de estudio, participantes, categorías, técnicas de recolección y análisis de información y el procedimiento. En este apartado se menciona la necesidad que surgió de utilizar una segunda técnica de análisis de información, así como la propuesta que se formula para combinarlas. Ello se explica a través de un ejemplo de procesamiento de información con una de las entrevistas realizadas.

En los capítulos 5 y 6 se presentan y se discuten los resultados encontrados en las entrevistas, a la luz del marco conceptual seleccionado y en miras a aportar elementos, para la comprensión de algunas dimensiones

importantes para la psicología organizacional y del trabajo. Aquí se enuncia un posible modelo de caracterización de la identidad profesional, a partir de las trayectorias esquematizadas y relacionadas con algunas marcas de identidad.

Finalmente, en el capítulo de conclusiones, se reflexiona en torno a la pregunta de investigación planteada, dando algunas respuestas y enunciando algunas cuestiones que podrían dar continuidad a los estudios sobre identidades profesionales desde la psicología organizacional y del trabajo. En este orden de ideas, se plantea aquí un intento de contribuir con elementos empíricos, a la comprensión de los procesos de construcción de las identidades profesionales, en un campo poco abordado desde la psicología organizacional y del trabajo, con la intención de abrir nuevas preguntas y debates acerca de la relación entre las personas y su trabajo, todo un reto para los investigadores de próximas generaciones.

1. CONTEXTO Y PROBLEMÁTICA

1.1 JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las personas y el trabajo moderno

En los albores del siglo XXI presenciamos un escenario global de nuevas dinámicas en la vida social, económica, política y cultural que las ciencias sociales en general, y la psicología organizacional y del trabajo en particular, intentan explicar a fin de esclarecer lo que ha venido sucediendo. El momento histórico sugiere entre otras cosas, centrar nuestra atención en lo que ocurre con las personas en el mundo del trabajo, dadas las nuevas circunstancias, en función de construir nuevos repertorios de comprensión.

En primer lugar, resulta necesario remitirse brevemente a los momentos iniciales en los que el trabajo asalariado se configura como “eje central” de la sociedad moderna a finales del siglo XVIII en Europa, pasando de actividades económicas típicamente agrícolas y artesanales, a otras de tipo industrial, en un contexto de cambios políticos, inspirados por la revolución francesa, el posicionamiento del conocimiento científico y la ética protestante, entre otros. Hasta ese momento, el ser trabajador estaba determinado en buena parte por el

lugar que la persona ocupaba en la sociedad incluso antes de su nacimiento. Así, el hijo de un agricultor, de alguna manera ya tenía definida su vida como siervo en el feudo, sin contemplar otra posibilidad socioeconómica.

Ya en el siglo XIX, a la luz de los derechos del ciudadano, los procesos de urbanización y la expansión de las economías, se cuenta con un contexto en el que las personas, con cierta autonomía, toman decisiones sobre su propia vida. Es el momento en el que se ubican las primeras identidades profesionales (Dubar, 2001), y en donde es posible rastrear la moderna relación persona-trabajo. En este asunto algunos autores han centrado sus estudios en diversos aspectos: sujeto laboral (De la Garza, 2005), funciones psicosociales del trabajo (Blanch, 1996), cambios en el mundo del trabajo (Antunes, 1995), el trabajo como categoría sociológica central para el estudio de la sociedad moderna (Offe, 1995).

Durante el siglo XX, asistimos a la institucionalización del empleo como la modalidad de trabajo ideal, tanto para las llamadas sociedades “desarrolladas” como para las que pretenden serlo. A través de las políticas macroeconómicas trazadas por los gobiernos nacionales (a la luz del modelo del Estado benefactor), se pretende alcanzar el pleno empleo de los recursos naturales, económicos y humanos, a fin de garantizar el progreso en sus países. El modelo funciona con mayor notoriedad en los países del norte¹ y entra en conflicto a partir del último

¹ En la literatura relacionada con el tema de la cooperación internacional y en particular con el mundo de las ONG, se encuentran diferentes términos con los que se hace mención a los países desde los que se envían recursos hacia los que reciben los mismos. Así, los primeros son referidos como países del norte, industrializados, desarrollados, donantes, ricos. De otro lado, los segundos

cuarto del siglo. La crisis energética, el desarrollo tecnológico, el agotamiento de los mercados, el incremento de la competitividad, entre otras circunstancias, configuran otro contexto en el que el trabajo es afectado por nuevos cambios. Sin embargo, pareciera que se mantiene la expectativa por aquella modalidad de trabajo que representa estabilidad para las personas.

Entre los académicos y profesionales del mundo de las organizaciones, se desarrollaron durante los años 50s, 60s y 70s de este siglo XX, planteamientos teóricos y técnicos que consideraron el desarrollo de la carrera profesional, bajo la idea que el trabajador mantendría sus vínculos con la organización durante largos períodos de tiempo. Así, de acuerdo con Edgar Schein (1982), podría concebirse un movimiento constante y ascendente del trabajador en la escala jerárquica de la organización durante su permanencia en esta, desde sus años de juventud hasta su exitosa jubilación por vejez. Eran las décadas de crecimiento sostenido de las grandes organizaciones concebidas desde la racionalidad burocrática. Así, al profesional del área de Recursos Humanos (RRHH) le correspondía entre otras cosas, “diseñar” la ruta ocupacional del trabajador en la misma organización.

La situación cambia cuando a partir de los años 70 (y para el caso colombiano desde finales de los 80s), la reestructuración de los sistemas productivos, en el marco de cambios tecnológico-jurídicos globales y locales, conlleva a que la permanencia de los trabajadores en las organizaciones ya no

son referidos como los del sur, subdesarrollados o en vías de desarrollo, receptores, del tercer mundo, pobres.

sea del todo garantizada en el largo plazo. Ahora, las contrataciones tienden a ser temporales y/o a través de terceros configurando así, otro contexto laboral en el que los mismos trabajadores son quienes actualmente deben direccionar su propia ruta ocupacional tomando decisiones hasta cierto punto racionales, conscientes y autónomas dependiendo de condiciones contextuales y personales pero que en todo caso constituyen la base sobre la cual cada quien determina qué camino puede trazarse.

Ahora bien, resultaría inapropiado asegurar que tanto Schein como los profesionales formados a la luz de sus planteamientos, estaban equivocados. Por el contrario, lo que habría que comentar es que la carrera profesional fue ideada partiendo de las condiciones organizacionales en sus dimensiones económica, política y jurídica de la época. En otras palabras, el contexto socio-histórico era propicio para imaginar un trayecto ininterrumpido y ascendente que actualmente se hace necesario problematizar. Así, resulta oportuno emprender intentos académicos que den cuenta de cómo se están llevando a cabo las trayectorias laborales, en vista de que algunos trabajadores en el presente construyen vínculos temporales en diferentes lugares o incluso en distintas organizaciones a la vez.

Es importante destacar que tradicionalmente, tanto las investigaciones como la literatura publicada en temas organizacionales típicamente se han referido a organizaciones tipo empresa y en especial las manufactureras. Así, los repertorios de los que se dispone para referir el mundo de las organizaciones y del trabajo, en su gran mayoría, corresponden generalmente a las organizaciones que

se han venido estudiando particularmente desde la primera mitad del siglo XX. Ahora bien, en el nuevo contexto (en coexistencia aún con prácticas organizacionales tradicionales), caracterizado por la diversidad de formas organizativas, la multiplicidad de vínculos entre las personas y el trabajo, el cambio constante, la competitividad, el progresivo desarrollo tecnológico, se hace necesario considerar otros abordajes que den cuenta de la realidad social ahora más complejizada. En ese sentido, recientemente algunos autores han iniciado esfuerzos en aras de explicar el fenómeno del trabajo, ya no en términos de la vinculación de las personas a organizaciones estables, sino en términos de los vínculos temporales y virtualmente simultáneos con diferentes formas organizativas, en el marco de las nuevas realidades (Malvezzi, 2001; Rentería, 2008; Dent y Whitehead, 2002). De otro lado, se han encontrado interesantes discusiones que se preguntan si aún el trabajo conforma un referente identitario y si todavía ofrece espacios de construcción de vínculos sociales (Díaz, Godoy y Stecher, A., 2005; Antunes, 1995; Offe, 1995). En este sentido, el presente estudio intenta dar cuenta acerca de cómo se ha dado la relación persona-trabajo en el marco un tipo de organizaciones que, ubicadas dentro del llamado tercer sector, caracterizado por su carácter no lucrativo, presentan dinámicas interesantes que la psicología organizacional y del trabajo actualmente intenta esclarecer. Así, con el acercamiento a la construcción de identidades profesionales en el caso de los D-ONG, se pretende pues, contribuir a las discusiones actuales sobre el sujeto trabajador en las nuevas realidades organizacionales y del mundo del trabajo.

Las Organizaciones del Tercer Sector

En este panorama de cambios históricos y acercamientos teóricos, se planteó el presente estudio con el ánimo de dar cuenta de un tipo particular de organizaciones, poco estudiadas en la historia de la Psicología Organizacional. Las organizaciones del tercer sector, entendidas como el conjunto de entidades jurídicas que no hacen parte ni de los organismos del Estado, ni del sector empresarial productivo o de servicios, se dedican generalmente, según su objeto social, a actividades de beneficio común. En un documento publicado por el Congreso de la República de Colombia (2003) se clarifica la distinción entre los tres los sectores:

En el caso de lo público estatal se busca trabajar los intereses de la mayoría; mientras el sector privado con fines lucrativos maximiza sus ganancias a través de mecanismos de intercambio. Por su parte, las organizaciones del tercer sector se caracterizan por movilizar sus recursos alrededor de valores compartidos y comprenden la unión de lo público con lo privado. Esto conlleva a que la actividad de los ciudadanos que se organicen puede generar lucro, pero destinado al interés colectivo o general acorde a su función social. (p.2)

Si bien, esta primera distinción permite diferenciar a las organizaciones del tercer sector, de los otros dos sectores (Público-Estatal y Privado-Lucrativo), resulta importante mencionar otros aspectos que las caracterizan. En primer lugar,

desde el punto de vista jurídico, la figura que permite la normatividad vigente en Colombia es la de “entidades sin ánimo de lucro”, dentro de la cual es posible constituir asociaciones, fundaciones, corporaciones, sindicatos o cooperativas en sus diferentes modalidades. Cuando se considera la expresión “Organización No Gubernamental”, se hace referencia a una entidad (jurídica) sin ánimo de lucro que siendo asociación, fundación o corporación, autónomamente decide presentarse ante la sociedad como independiente de las políticas del Estado. En otras palabras, una Organización No Gubernamental (ONG), es una entidad sin ánimo de lucro que lleva a cabo actividades en el campo de los asuntos sociales que en principio son responsabilidad de los Estados.

Desde el punto de vista político se tiene que, dado su objeto social, las ONG llevan a cabo autónomamente actividades que en el marco del Estado benefactor, estaban exclusivamente atribuidas a los organismos gubernamentales: intervenciones psicosociales, programas de desarrollo local en comunidades apartadas de los centros urbanos y en sectores populares, investigación social, defensa y promoción de derechos de sectores poblacionales excluidos socialmente. Así, el carácter de ONG es un término incorporado por los fundadores de una entidad sin ánimo de lucro, que libremente asociados como ciudadanos de la sociedad civil, deciden llevar a cabo actividades que conciernen al dominio público, desde su propia organización privada.

Considerando el objeto social, además de atender asuntos genéricos ubicados en “lo social”, es posible considerar varios tipos de ONG. De este modo,

el Congreso de la República de Colombia (2003) menciona cuatro grandes conjuntos:

- ONG Sociales, dedicadas a atender sectores poblacionales en situaciones de vulnerabilidad: refugiados, discapacitados, enfermos, niñez, entre otros.

- ONG de derechos Humanos que trabajan en la denuncia de la violación de derechos en contextos de conflicto.

- ONG Ambientalistas que implementan programas en torno a la preservación de los ecosistemas naturales.

- ONG de Desarrollo que se ocupan de asuntos relacionados con el mejoramiento de condiciones socioeconómicas, de algunos sectores poblacionales desfavorecidos en zonas rurales y urbanas.

De todos modos, es posible encontrar en la práctica ONG que incluyen en sus programas varios de los temas aquí mencionados, lo que permite establecer que estas categorías no son mutuamente excluyentes como en el caso de algunas entidades, que abordan dos o más problemáticas al mismo tiempo.

En asuntos administrativos, se tiene que las organizaciones del tercer sector (que abarcan a las ONG) son regidas por la misma normatividad legal que regula generalmente a las organizaciones tipo empresarial (Privadas-Lucrativas).

En materia tributaria, contable y financiera, son sometidas a los mismos controles y obligaciones, siendo la única excepción el impuesto a la renta que en el caso de las empresas corresponde al 35% del las utilidades anuales y que para el caso de las no lucrativas, la totalidad de los excedentes se tienen que reinvertir en el mismo objeto social. Generalmente, este tipo de organizaciones se sostienen a través de procesos de cooperación internacional, a partir de donaciones de recursos que otras ONG, de países del norte, envían para ejecutar proyectos en el marco de sus políticas de apoyo.

Como organizaciones de trabajo, se tiene que las ONG han venido contratando personal profesional formado en ciencias sociales, de la salud y en algunas ingenierías. De igual manera, los aspectos laborales también son regidos por el código sustantivo del trabajo colombiano (artículo 338), y aunque en este sector también se utilice la tercerización de la mano de obra, de todos modos los empleadores están obligados a contratar conforme a las leyes que rigen a las organizaciones lucrativas.

En aspectos gerenciales es posible señalar que, los modelos de gestión que los dirigentes de este tipo de organizaciones implementan, surgen a partir de construcciones colectivas que desarrollan en acuerdo con los cofundadores. En sus procesos de educación formal, estos dirigentes poco han privilegiado una formación en lo gerencial, en cambio, sus fundamentos provienen de los asuntos propios del objeto de sus organizaciones; participación, derechos, desarrollo socioeconómico, equidad de género, políticas públicas, entre otros. En términos

generales se observa que durante los primeros momentos históricos las ONG, intentan estructurarse a través de formas organizativas horizontales, tratando de mantener relaciones igualitarias entre los integrantes. Sin embargo, una tendencia generalizada consiste en que luego de varios años de desarrollo institucional, las ONG comienzan a implementar en su estructura, modelos propios de las empresas, bajo la consigna de mejorar la eficiencia en el trabajo. Esta situación, es explorada en el presente estudio, como uno de los aspectos que se va presentando durante el proceso de configuración de la identidad profesional de los D-ONG.

Cambios en el mundo de la Cooperación Internacional

El mundo de las ONG también ha venido cambiando. Para el caso colombiano se encuentra un auge en la conformación de ONG desde la década de los años ochenta, dedicadas en sus inicios, al trabajo relacionado con el desarrollo comunitario en poblaciones apartadas de los centros urbanos, pero que con el tiempo asumen otro tipo de líneas de acción entre las cuales se destaca el impulso de proyectos productivos para la generación de ingresos en los sectores populares urbanos y rurales. En especial estas ONG, son dirigidas por personas con intereses y vocaciones diversas, que tienden a profesionalizar su gestión en aras de hacer más eficaces sus resultados generalmente inspirados en dos focos de atención; las comunidades beneficiarias y las organizaciones que financian sus proyectos.

Algunos expertos consultados a través de grupos de discusión, coinciden en que los dirigentes de las actuales ONG en Colombia, en términos generales, históricamente provienen de participar en movimientos sociales amplios que durante los años 60 y 70, acogieron ideas de cambios políticos, sociales y culturales. En ese contexto, bajo la idea de la cooperación para el desarrollo, varias ONG europeas deciden apoyar financiera y políticamente a integrantes de movimientos sociales, que poco a poco van construyendo organizaciones que pasan de pequeños grupos de trabajo voluntario, hacia instituciones con estructuras formales, que actualmente ejecutan proyectos de intervención social y compiten por donación de recursos ante diferentes organizaciones de los otros dos sectores.

A partir de la década de los años 90, varias ONG europeas han ido retirando el apoyo financiero a ONG locales para centrar sus esfuerzos en otros continentes. Algunos expertos mencionan que esta determinación obedece en parte al hecho de que Colombia se ha venido consolidando como un país de renta media, aunque por efectos del conflicto armado algunas entidades todavía envían apoyo destinado a programas y proyectos en materia de derechos humanos. De todos modos, la situación tiende a complejizarse, pasamos de un momento de estabilidad financiera a un contexto en el que también las ONG deben competir por recursos. En otras palabras, mientras hace dos décadas las ONG locales contaban con una cierta estabilidad garantizada por las donaciones del norte, actualmente, ante la reducción de recursos, se ven en la necesidad de replantear

sus prácticas en aras de mostrar propuestas atractivas y resultados ante las fuentes cada vez más reducidas.

Al respecto Castillo (2003) describe algunos aspectos de la nueva dinámica en el panorama de la cooperación internacional, mostrando cómo las razones de los países del norte para enviar asistencia para el desarrollo, han ido cambiando en la historia:

- Desde finales de los años 40 lo prioritario fue la seguridad nacional para contener el avance del comunismo en el sur.
- Desde los años 80 las razones eran económicas para elevar el consumo en los países del sur.
- Desde los años 90, la defensa y conservación de los recursos naturales.
- En los años recientes resurgen las razones de seguridad nacional con nuevos ingredientes: la contención de inmigraciones y los conflictos regionales como en el caso del Plan Colombia.
- Desde 1990 se plantean nuevos propósitos: gobernabilidad, democracia y Derechos Humanos.
- Actualmente se tiende a destinar más recursos hacia ayuda a emergencia y a alivios de deuda externa que para ayuda al desarrollo.

En Colombia, mientras que algunas de estas organizaciones (ONG locales) han dejado de existir por falta de recursos financieros, otras han iniciado gestiones con organizaciones privadas y del Estado para poder continuar con su objeto

social. En este contexto, expertos entrevistados sostienen que se hace necesario un nuevo tipo de gerentes para que lideren las ONG, más centrados en asuntos relacionados con la sostenibilidad financiera en lugar de perfiles que enfatizan asuntos políticos.

Un elemento importante a considerar en este cambio de contexto, se encuentra en las críticas que desde algunos movimientos sociales se plantean frente a lo que ha sido el proceso histórico de las ONG. El sociólogo Petras (2000) menciona tres tipos de ONG caracterizadas desde el punto de vista político:

“Las ONG que son promotoras activas del neoliberalismo, las ONG reformistas que reciben financiamiento de nivel mediano de las fundaciones privadas socialdemócratas y las ONG radicales que están básicamente involucradas en los movimientos contra la globalización, contra el racismo, contra el sexismo y por la solidaridad” (p. 4).

En especial se refiere a los dos primeros tipos de ONG como instituciones que destinan sus esfuerzos a manejar la lógica de la asistencia técnica para el acceso a recursos a través de proyectos, “movilizando” a la población intervenida, en lugar de cuestionar las condiciones estructurales que producen la pobreza y la desigualdad. En ese sentido, les atribuye un carácter más empresarial que político:

“Compiten en presentar proposiciones más apegadas al gusto de donantes y que ofrezcan los costos más bajos, mientras sostienen mayor número de seguidores... El efecto concreto es una proliferación de ONG que fragmentan las comunidades pobres en grupos sectoriales y subsectoriales incapaces de ver el contexto social que los aflige y, mucho menos, de unirse para luchar contra el sistema” (p. 1).

De este modo se tiene pues, un panorama que muestra cambios, incertidumbres y retos nuevos para los D-ONG, quienes así como los profesionales de otros campos, deberán afrontarlos a partir de lo que han ido siendo y haciendo. En este sentido, cabe entonces la pregunta por quién es este sujeto, cómo ha llegado a ser quien es y de qué manera se plantea el desafío de continuar siendo alguien que vive y trabaja en medio de las actuales realidades.

Las identidades de los dirigentes de ONG a partir de sus trayectorias

Partiendo de las consideraciones hechas sobre las nuevas realidades del trabajo y las organizaciones del tercer sector, el presente estudio se llevó a cabo a la luz de de la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál ha sido el proceso de construcción de las identidades profesionales de dirigentes de ONG que se infiere a partir de sus narrativas referidas a sus trayectorias personales y laborales?

Acogiendo los elementos sugeridos por Hernández, Fernández y Baptista (2002), podría resaltarse la importancia de haber realizado el presente estudio en términos de conveniencia, relevancia, implicaciones y viabilidad. En este sentido, se optó por estudiar a los dirigentes de algunas ONG por ser éstos quienes gestionan el desarrollo de sus organizaciones, construyendo narrativas y prácticas institucionales que otros adoptan; de un lado los profesionales contratados para ejecutar proyectos y de otro, los beneficiarios² de los mismos. Así, resulta pertinente observar a los D-ONG para explorar y comprender los aspectos de su identidad profesional como orientadores su gestión, teniendo siempre presente que en buena parte de este tipo de organizaciones se adoptan valores de igualdad, participación, solidaridad, autogestión, apoyo mutuo, cooperación, bien común, todo ello en el marco de una muy marcada diferenciación frente a organizaciones lucrativas (sector empresarial).

En este caso, se intenta dar cuenta de lo que ha sido el proceso de configuración de la identidad de los dirigentes de ONG, quienes a pesar de que en sus relatos sobre sí mismos y sobre su trabajo mencionan la orientación de su gestión por principios éticos de solidaridad y cooperación, de todos modos, sus condiciones técnico-económicas son muy similares a las de las organizaciones tipo empresarial. En otras palabras, en su dinámica cotidiana, los dirigentes de ONG no escapan a las nuevas realidades que se presentan en otros sectores tales como; necesidad de mostrar resultados, competitividad para acceder a

² En el medio de las ONG existen discusiones sobre lo inadecuado del término “beneficiarios” por su connotación asistencialista. Algunos D-ONG prefieren la expresión “participantes”.

convenios, contrataciones temporales, gestión por proyectos, alianzas interinstitucionales, controles administrativos, entre otros.

En ese sentido se tiene que, así como recientemente algunos investigadores se han acercado al tema de las identidades en las actuales condiciones del mercado de trabajo (Brown, Dif, Helemäe, Kirpal, Koniordos, Laske, Nikitas, & Strietska-Illina, 2007; Dent & Whitehead, 2002), el presente estudio constituye un intento más de acercarse a lo que sucede con esta categoría psicosocial en el caso particular de los D-ONG en Colombia. Para la Psicología Organizacional y del Trabajo resulta significativo indagar por los procesos de construcción de la identidad profesional en contextos diferentes a los de organizaciones tipo empresarial, en tanto el trabajo, tiende a encontrarse cada vez más en otras modalidades y sectores. Al respecto Antunes (1995) comenta la situación como el hecho de que el trabajo ha “migrado”, desde la modalidad de empleo propia de empresas manufactureras hacia otras formas de vinculación en organizaciones de servicios, en las que cada vez más el conocimiento juega un papel importante. De este modo, se acude a las nociones de la identidad como metamorfosis (Ciampa, 1987), la identidad profesional (Malvezzi, 2000) y la relación entre *self* e identidad (Scheibe, 1995), para los casos concretos de las narrativas sobre las trayectorias que se obtuvieron en las situaciones de entrevistas con los sujetos participantes del presente estudio.

Pero más allá de la pertinencia teórica del presente estudio, ha resultado interesante explorar los cambios que han sucedido tanto en el campo de las ONG

como en la vida personal y profesional de sus dirigentes. Algunos especialistas consultados, afirman que actualmente presenciemos un momento histórico en el que estas organizaciones deben tomar decisiones trascendentales acerca de su carácter institucional, dado que los recursos tienden a disminuir a razón de las grandes decisiones que los donantes europeos (entidades públicas y privadas) han tomado en torno a destinar donaciones a otros continentes como África, Asia y la misma Europa Oriental. En ese sentido se afirma que, por lo menos en las ONG europeas, se viene presentando desde principios del presente siglo, una preferencia por perfiles de dirigentes más centrados en competencias gerenciales que se destaquen sobre todo en la gestión de recursos. Así, la generación de los dirigentes especializados en asuntos políticos, tiende a ser cuestionada porque ahora lo prioritario, especialmente en Colombia, es precisamente la generación de ingresos que supliría la reducción de donaciones Europeas. Considerando entonces una perspectiva histórica de la identidad, se alcanza a observar la pertinencia por la pregunta ¿Quién es ese dirigente?, dado que en términos generales se observan personas que pasaron de ser militantes de movimientos sociales, a ser funcionarios de entidades de ayuda, para convertirse ahora en profesionales que permanentemente ofrecen servicios.

2. OBJETIVOS

Teniendo en cuenta los cambios enunciados tanto en el mundo de las organizaciones como en el contexto particular de las ONG, a continuación se presentan los objetivos que pretendió alcanzar el presente estudio, en el sentido de dar cuenta cómo ha sido el proceso de configuración de la identidad profesional de los D-ONG, teniendo como referencia sus trayectorias personales y laborales. De este modo, también se intentó más específicamente, contribuir a la discusión conceptual sobre algunas de las nociones que la psicología organizacional y del trabajo tal vez deba problematizar, tales como; la identidad profesional, la carrera y la adopción de modelos gerenciales.

2.1 Objetivo General

Caracterizar el proceso de construcción de la identidad profesional de D-ONG a partir de sus narrativas referidas a sus trayectorias personales y laborales.

2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar la relación persona-trabajo en el caso de dirigentes de ONG, a la luz de la relación entre la configuración de la identidad y la noción de posicionamiento.

- Caracterizar las trayectorias personales y laborales de D-ONG.

- Describir algunas de las marcas de identidad que se pueden encontrar en las trayectorias de los D-ONG.

- Localizar los posicionamientos discursivos de los D-ONG en las narrativas referidas a sus trayectorias personales y laborales.

- Contribuir a la ampliación de los repertorios de comprensión y explicación psicosocial que faciliten la lectura sobre las nuevas realidades del trabajo, en el contexto colombiano, diferentes a las organizaciones tipo empresarial, en aspectos como la carrera profesional y los modelos de gestión.

3. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan varios elementos conceptuales que soportan la formulación y desarrollo del presente estudio. En una primera parte se mencionan algunos lineamientos que tratan el tema de la identidad desde una perspectiva psicosocial. En su conjunto conforman el soporte teórico elegido para dar cuenta de una categoría que actualmente llama la atención de diferentes autores de las ciencias sociales. Se retoma el análisis del proceso de individualización propuesto por Beck & Beck-Gernsheim (2002), los aportes de Mead al constructo de *self* (Bazilli, Rentería, Duarte, Simões, Feitosa y Rala 1998), la relación dialéctica que perfila Scheibe (1995) entre los constructos *self* e identidad, el carácter cambiante de la identidad en Ciampa (1987), la noción de identidad profesional que menciona Malvezzi (2000), y su relación con el mercado de trabajo que emerge a partir de la globalización (Dent & Withehead 2002). Luego se retoma la noción de posicionamiento de Davies y Harré (1990) como medio para localizar identidades en el proceso discursivo de las conversaciones. Por último, se enuncia el aporte que hace De Freitas (2002), desde una perspectiva psicodinámica, para comprender la dimensión de la identidad y su relación con la cultura organizacional. En una segunda parte se trata el tema de la carrera profesional, a la luz de las nuevas realidades del trabajo ilustrada a partir de trayectorias discontinuas no lineales. En el tercer punto se caracterizan algunos aspectos

relacionados con el concepto de gerencia y su relación con las ONG, en las que es más adecuado hablar de dirigentes en lugar de gerentes. En el cuarto y último punto se especifican algunas particularidades del mundo de las ONG, a criterio de expertos y estudiosos del campo.

3.1 La identidad como producto de referenciales sociales ligados al trabajo

3.1.1. Modernidad y vida propia

Desde la teoría social se encuentra un auge en la producción investigativa, señalado por Offe (1995) como una tendencia hacia el “subjetivismo sociológico”, entendida como una sociología orientada al individuo, en la que se aprecia un tránsito en el modo de hacer ciencia social, ahora más centrado en las personas y menos en las estructuras que determinan su comportamiento. Siguiendo a Beck y Beck-Gernsheim (2002), en la fase reflexiva de la sociedad moderna, las personas se desincrustan de sus moldes identitarios, observando que sus vidas ya no están tan fuertemente determinadas por las estructuras tradicionales como la familia, la clase o el Estado. Ahora, luego de las reformas políticas de finales del siglo XX, las personas y no las instituciones a las que adherían, son las responsables de sus propias vidas. Tal como se concebía tradicionalmente, un destino humano trazado y en el cual cada quien casi naturalmente se inscribía, tiende a desaparecer como posibilidad única de trayectoria. La posibilidad de que los

individuos trazaran su propia ruta de vida independiente de las instituciones, era algo ciertamente inconcebible hasta hace poco en la historia humana. En este sentido, encontramos una ruptura en los modos de vida de la sociedad moderna, marcada por una motivación personal hacia vivir la propia vida, independiente de las estructuras sociales, sin embargo, esto constituye una paradoja en tanto ello es la gran aspiración colectiva. Así, se aprecia un insistente deseo por configurar el trayecto personal que responda a las pretensiones e intereses que determine la misma persona a título individual.

En el caso de los sujetos incluidos en el presente estudio, se encontró una tendencia hacia la configuración de proyectos de vida en los que son notorias las decisiones personales, con cierta distancia de las estructuras sociales con las que se trazaba tradicionalmente la ruta de vida. Este asunto se puede ilustrar a través de tres aspectos. En primer lugar, cabe destacar que de los diez entrevistados, seis son mujeres que ocupan posiciones gerenciales en sus respectivas ONG, sugiriendo así que por lo menos en este tipo de organizaciones se vislumbra un cambio histórico respecto al lugar social tradicional de las mujeres. En este sentido, resulta importante señalar los dirigentes de este tipo de ONG (mujeres y hombres), generalmente se declaran a favor de los discursos de equidad y que eventualmente militan en movimientos de corte feminista que cuestionan los roles tradicionales de género.

En segundo lugar, cinco de los diez entrevistados manifiesta que en algún momento de su vida, estuvieron cercanos a la Iglesia Católica, a través de

actividades pastorales o como seminaristas. Sin embargo, estos sujetos también comentan que en algún momento tomaron distancia de las instituciones eclesíásticas por “diferencias” ideológicas, optando por un trabajo en el campo social de manera independiente, es decir, desligado de la acción pastoral.

Un tercer aspecto que muestra alguna distancia con las estructuras identitarias tradicionales es la relación con el Estado. De acuerdo con Beck y Beck-Gernsheim (2002), en el actual momento histórico, a partir de la crisis del Estado de Bienestar (tanto en la versión capitalista como la socialista), ya no necesariamente se garantizan las condiciones socioeconómicas para que la población tenga una vida estable, en términos de salud, educación, vivienda e incluso empleo. Y es precisamente en estos asuntos en los que gran parte de las ONG, han centrado sus acciones en vista de que la población atendida mejore ciertos niveles de calidad de vida, lo que en otras palabras podría llamarse como el reemplazo de la función social del Estado. De esta manera se tiene que las ONG, aunque en ocasiones sean críticas con el modelo neoliberal, tienden a reforzar la idea de el bienestar social ya no hace parte de las responsabilidades estatales.

Estas tres situaciones permiten entonces observar cómo las estructuras sociales tradicionales como la familia, la iglesia y el Estado, no necesariamente determinan referentes directos de identidad que se asuman de manera incondicional tal como lo fue en las sociedades tradicionales premodernas. La mujer que construye su identidad profesional por fuera de los roles típicos de

género, el seminarista que renuncia a su carrera sacerdotal y el dirigente que gestiona proyectos productivos con población no ocupada, de alguna manera traza su camino tomando cierta distancia de los “moldes” identitarios, a partir de su iniciativa, para ser alguien que pretende tener una vida propia.

3.1.2 Dinámica del *self* en el interaccionismo simbólico de George H. Mead

Para introducirse en los planteamientos del interaccionismo simbólico, es necesario tener presente el marco de referencia de las ideas de Mead (1959), basadas en el pragmatismo norteamericano y la psicología conductista de finales del siglo XIX, de la que acepta sus fundamentos filosóficos pero tomando distancia en lo que respecta al concepto de mente (Ritzer, 1993). Mead insiste en los procesos de pensamiento como un aspecto crucial a partir del cual se puede distinguir al ser humano de los demás organismos vivos. En su sistema teórico, la mente no es algo substancial ni se ubica en el cerebro, su constitución y contenidos siempre están vinculados al mundo social. En ese sentido la mente de un individuo es un proceso social, en el que se da una conversación interna consigo mismo y desde el cual organiza sus actos como respuestas eficaces ante los estímulos del medio. La reacción de las personas ante los estímulos no necesariamente es simple ni se produce de manera inmediata, en ello media la mente como proceso en el que se percibe -el estímulo- para luego evaluar y contemplar la respuesta más eficaz en función de su adaptación al medio. Así, desde esta perspectiva se entiende al ser humano como reflexivo, capaz de tomar

decisiones considerando lo que observa en su medio para actuar en él a partir de lo que delibera.

Un proceso de pensamiento fundamental, en la concepción de ser humano que propone Mead, es la noción de *self*, definido como la capacidad de una persona para ponerse simbólicamente fuera de sí y contemplarse desde otro lugar como si fuera un objeto distinto. Esta cualidad humana está estrechamente relacionada con la mente, dado que a través de este proceso -el *self*- el individuo se evalúa a sí mismo, reflexiona sobre un objeto que es él mismo. Pero, para lograrlo es necesario asumir el punto de vista de otro, es decir, para verse a sí mismo como un objeto, se requiere verse tal como alguien más podría verlo. Al respecto Mead señala: "Sólo asumiendo el papel de otros somos capaces de volver a nosotros mismos" (Mead, 1959, p. 350). Esta capacidad de llegar a contemplarnos desde el lugar de otros, se adquiere durante el desarrollo individual y se comienza a configurar desde la niñez, implica dos fases por las cuales el *self* transita hacia su plena realización. Durante un primer momento, el niño a través del juego adopta el lugar de otro individuo, con el fin de llevar a cabo ciertas conductas y poder mantener así una relación diádica consistente. En un segundo momento, el niño deberá adoptar no sólo un punto de vista de otro, sino también el de varios que están interrelacionados entre sí, en el marco de una dinámica propia de funcionamiento. De igual manera, para poder sostener una relación consistente con ese colectivo, el niño deberá incorporar el punto de vista de ese grupo organizado para reflexionar sobre sí mismo y valorar la mejor conducta que deberá emprender. En la fase inicial el niño incorpora lo que Mead denomina

como un “otro determinado”, mientras que en la segunda fase acoge lo que se designa como un “otro generalizado”.

Dado que durante el trayecto de su vida la persona se relaciona con diversos grupos en diferentes espacios y tiempos, se tiene que cada individuo contiene varios *selves*³ caracterizados por la reflexión particular a la que llega para responder al medio social concreto en el que interacciona. De este modo se explica la singularidad, considerando las diferentes circunstancias que la persona enfrenta en la vida y ante las cuales discurre, toma decisiones y actúa estimando dos dimensiones dialécticamente relacionadas: el “yo” y el “mí”, conceptos claves que Mead presenta para dar cuenta del funcionamiento de la sociedad. Así, de un lado, el “yo” es el aspecto creativo e imprevisible del *self*, es la fuente de innovación en la sociedad. De otro lado, el “mí” es el conjunto organizado de actitudes de los otros, está vinculado a la adopción del otro generalizado. En el *self* coexisten estas dos tendencias y según las circunstancias biográficas predomina más una sobre la otra. Es así como la sociedad requiere de individuos en los que predomine más el “yo”, para que se den los avances y superar así el estancamiento del colectivo. Pero al mismo tiempo, para la sociedad es preciso también contar con individuos en los que predomine el “mí”, para que se dé la convivencia y el funcionamiento eficiente como un todo.

3.1.3 Relación entre *Self* e Identidad

Partiendo de los enunciados generales del interaccionismo simbólico de Mead, Scheibe (1995) propone la noción de ser en lugares, como fondo para realizar una psicología del *self* y de la identidad. En este sentido, para especificar una identidad es necesario recurrir a características con las que es posible ubicar a alguien, dentro de un lugar y un momento concretos, en el marco de una situación social definida. Por ejemplo:⁴ cincuenta y siete años de edad, hombre, profesor de psicología de la Universidad Wesleyana (Nebraska - EU), esposo, padre de dos hijos, abuelo, llamado Karl Sheibe, conforman un conjunto de marcas de identidad que le permiten a la persona, pero también a sus interlocutores, entablar relaciones sociales consistentes. Algunas de estas marcas son fijas y preceden la existencia del individuo, del mismo modo, otras van cambiando con el transcurrir de la vida personal. Cada quien elige, evaluando la situación, cuántas y cuáles de esas marcas⁵ elegir para relacionarse con las demás personas. En esa apreciación que se hace dentro de sí, se puede rastrear el constructo de *self*, o la consciencia de sí mismo, que se apoya en marcas sociales de identidad para dar cuenta de quién soy, y cómo actuaré en el escenario cambiante del mundo que me rodea. En otras palabras, yo soy un *self* que tiene una identidad relacionada con un lugar, un espacio y una situación. Este *self*, en acuerdo con la propuesta de Mead, es una abstracción no conocible

³ En inglés el término *selves* corresponde al plural de *self*.

⁴ Se retoma el ejemplo que plantea el autor refiriéndose a él mismo.

⁵ Otros términos que contribuyen a esclarecer la expresión "marcas de identidad" podrían ser: coordenadas, atributos, características, cualidades, propiedades, particularidades.

directamente por el sujeto. En cambio, sólo se accede a él posteriormente dado que en el proceso reflexivo, las personas simplemente lo hacen, sin ser conscientes en ese instante de que lo están haciendo. Dicho de otro modo, la identidad es la respuesta a la pregunta “¿Quién soy yo?”, pero siempre considerando las coordenadas espacio y tiempo. Mientras que el *self* es la reflexión que hago sobre mí mismo, en relación con el lugar social que ocupó bajo esas mismas coordenadas. Aunque cada una de estos dos aspectos -*self* e identidad- aluden a dimensiones diferentes (pero articuladas) del psiquismo humano, se presenta una relación dialéctica entre estos dos. Al respecto Bazilli, Rentería, Duarte, Simões, Feitosa y Rala (1998) comentan que para Scheibe la identidad es, de alguna manera, una presentación social del *self* en un lugar, o mejor, de una parte de él en un momento y lugar específicos. Así mismo, a un *self* pueden corresponder, en el tiempo, diferentes identidades, según el momento, la época, el contexto y la situación específica.

Esta relación entre *self* e identidad se puede observar en el caso de los sujetos entrevistados, dado que son personas que ocupan diferentes espacios sociales dentro de los cuales tienen identidades diferentes, caracterizadas por las marcas a partir de las cuales se relacionan con los demás. Así, se encontró que mientras en su hogar estas personas son hijos, hermanos o padres, en el lugar de trabajo son compañeros o directores de la ONG. Adicionalmente, a partir de sus reflexiones sobre sí mismos, estos sujetos logran interaccionar permanentemente con varios otros, alrededor de sus actividades laborales: planes de trabajo con personal a su cargo, gestión de proyectos con entidades financiadoras, entre

otros. Dicho de otro modo, para sostenerse en el ser dirigente (identidad profesional) de ONG, es necesario pensar sobre lo que sus compañeros y donantes esperan de sí y evaluar (se) para decidir (*self*) sus acciones y mantener la expectativa de esos otros. En este aspecto cabe anotar que, de acuerdo con Scheibe (1995), los D-ONG no necesariamente son consientes de estos procesos reflexivos sobre sí mismos, y que estas afirmaciones corresponden a los hallazgos que arroja el análisis de las entrevistas.

Adicionalmente, debe mencionarse que Scheibe (1995) adhiere a la concepción de un hombre con posibilidades de cambio y escogencia a través de su vida, en vez de un hombre preso del resultado de la socialización durante los primeros años de su vida. Así, acoge el principio de autodeterminación humana y se antepone a los determinismos de tipo ambiental (skineriano) o de orden psíquico (freudiano). Para estos enfoques ciertas categorías del comportamiento humano son constituidas desde los primeros años de socialización del niño. Scheibe adopta una postura dinámica en la que la persona traza durante el transcurso de su vida, sus propios rumbos de acción. En esta perspectiva no estática el *Self* cambia mientras que la identidad tiene múltiples presencias. Estas dos entidades constituyen un constante flujo durante la vida de la persona, que interactúa permanentemente en contextos que también son cambiantes.

Para ilustrar la distinción y la relación entre *self* e identidad, este autor - Scheibe- acude a dos recursos explicativos. En primer lugar menciona tres ejemplos en los que ocurre una dinámica armónica o disonante entre *self* e

identidad; un hombre que decide expresar su orientación gay en un contexto en el que era visto desde siempre como hombre heterosexual, una mujer que luego de varios años decide revelar su nombre a las autoridades, para dejar de encubrir un delito cometido, prefiriendo que se sepa la verdad en lugar de continuar con su actual y cómoda vida, por último, una mujer que permanece aislada del mundo social de las personas, pero que felizmente comprende a fondo el comportamiento animal sin que ello le sea problemático. Scheibe advierte que las personas siempre buscan armonizar su *self* con su identidad y que en caso contrario, se puede llegar a situaciones insostenibles para la persona. En segundo lugar, propone un modelo para aclarar la dinámica de la interacción entre *self* e identidad, en términos de su ausencia y/o presencia en el sujeto que se analice, de lo que se derivan cuatro posibles combinaciones: La primera: ausencia de *self* y de identidad, referida a lo desconocido, lo no relacionado, las personas no registradas en la memoria ni en la historia. La segunda: ausencia de *self* con presencia de identidad, en donde se ubica lo creado por el ser humano, la ciencia, los personajes de ficción, la historia registrada. La tercera: presencia de *self* y ausencia de identidad, en la que se sitúa el ser, la espiritualidad de la especie humana. Por último, en la cuarta opción del modelo, en el que hay presencia de *self* y de identidad, están los seres humanos vivos, que existen en sociedad y que están relacionados en un contexto particular en el que interactúan con otros.

Sheibe destaca la importancia de la psicología del *self* y la identidad como un elemento clave para comprender la realidad. Comenta que fenómenos tan variados como la depresión (en contextos de psicoterapia), el orden político y

hasta los conflictos étnicos y raciales pueden ser esclarecidos a partir de estudios del *self* y la identidad. Desde un punto de vista filosófico, responderse a la pregunta ¿quién soy yo? remite a tres posiciones plausibles: la divina, la diabólica y la humana. En la primera el *self* es referido a lo absoluto o la respuesta a la pregunta ¿quién soy yo ante la existencia? En este caso los D-ONG se afirman discursivamente en enunciaciones como: “*soy trabajadora social*”, “*soy cofundadora*”, “*soy boyacense*”, “*soy el representante legal*”. En la segunda el *self* es la antítesis de algo que no se quiere ser, o la lucha entre lo que se es y lo que no. En este otro caso las alusiones son: “*no somos de esas ONG rimbombantes*”, “*no somos asistencialistas*”, “*no soy guerrillero*”, “*no trabajamos con ayuda humanitaria*”. En la tercera, el *self* se remite a lo que permanece en el tiempo a pesar de los cambios en los que se involucra la persona, o la sensación de ser el mismo a pesar de las circunstancias. Aquí los sujetos entrevistados mencionan que a pesar del lugar actual en el que se desempeñan, la intención política de su trabajo se mantiene en modo similar a como se perfiló en los inicios de su carrera profesional. Así, desde la posición gerencial que ocupan, aún consideran que el sentido de la ayuda a sus beneficiarios se mantiene. De igual forma, aunque se hayan constituido como entidad jurídica, ello no niega que sus objetivos se mantengan.

3.1.4 Identidad como metamorfosis

De otro lado Ciampa (1987), retomando los aportes del interaccionismo simbólico, de la teoría de papeles y de la dialéctica materialista, influenciado por Scheibe, propone una concepción de identidad como metamorfosis en el transcurso de la historia particular de las personas. En esta perspectiva se destaca el carácter dinámico de la identidad, diferenciándola de su apariencia estática, lo que en otras palabras podría denominarse como la no-metamorfosis o la cristalización de la identidad. De ese modo se acude a caracterizar la identidad como un proceso dialéctico de cambio constante en las personas, determinado por múltiples aspectos sociales, económicos y culturales propios de un momento histórico particular, incluyendo los propios (auto) determinantes del individuo. Habría que reconocer entonces desde esta propuesta, las condiciones de producción de personajes, refiriéndose a las historias de vida como contextos en los que las personas se re-crean a sí mismas y son a partir de lo que hacen.

Ante todo Ciampa (1987) reitera su interés por superar la concepción estática de la identidad, basada en las atribuciones que los demás nos hacen como una substancia que permanece en el tiempo. Ofrece las categorías actividad, conciencia e identidad como fundamentales para el estudio del hombre por parte de la Psicología Social (Bazilli et al, 1998). Así, se insiste en que no somos algo en particular (por ejemplo una substancia o esencia aprehensible), sino que nuestro ser puede pensarse a partir de lo que hacemos. Al respecto, en

su ensayo sobre la construcción de la identidad en las nuevas realidades organizacionales y del mundo del trabajo, Rentería (2008) comenta:

Hemos tendido a cristalizar las relaciones y la realidad, probablemente porque ha sido necesario dentro del proyecto de la modernidad que promulgaba el desarrollo continuo y la estabilidad como dos de los bastiones. Dentro de esta lógica marcas de identidad ubicadas espacio-temporalmente eran necesarias para la configuración del campo psicosocial y permitían la construcción de proyectos de vida estables tanto para las personas como para las organizaciones que conformaban. (p. 72)

La teoría de Ciampa permite caracterizar la identidad como proceso y resultante histórico a la vez, lo que implica acudir a tres aspectos para dar cuenta de quiénes son aquí y ahora esos D-ONG estudiados:

- Los determinantes socio-históricos: Conforman los aspectos contextuales como las políticas locales e internacionales de financiamiento de proyectos por parte de entidades públicas y privadas. Esto ha estimulado en países de América Latina, la conformación jurídica de organizaciones comunitarias o grupos de profesionales dispuestos a entrar en los términos de referencia para acceder a los recursos.

- La permanente auto-determinación individual: Dentro de las políticas y programas de financiación se esperan propuestas de intervención social en contextos de pobreza, a partir de proyectos puntuales que con unas

particularidades que le impregna cada ONG (en cabeza de su dirigente) y que le demanda involucrar su inventiva, es decir; su capacidad de plantear soluciones viables ante problemáticas concretas. Adicionalmente, este dirigente tiene que argumentar su punto de vista respecto a la realidad social que interviene, debe posicionarse en relación con el contexto y las personas en particular con quienes trabaja.

- Un constante cambio: Dado que las políticas de financiación son cambiantes, el dirigente se enfrenta a una reconfiguración en cortos períodos de tiempo de su oferta institucional, para lo cual debe actualizar y renovar permanentemente sus repertorios de actuación, orientados hacia lo que el mercado de las entidades financiadoras solicita en el momento.

3.1.5 Identidad en el trabajo

En un análisis sobre los impactos de la globalización en el mundo de los negocios y del trabajo, Malvezzi (2001) comenta cómo las nuevas dinámicas han configurado otro escenario, en el que las identidades profesionales tienden a dejar de ser estáticas o definitivas, referenciadas por tareas predecibles. En lugar de ello, el trabajador actualmente, en situaciones complejas y temporales, mediadas por resultados esperados, está continuamente retado por la velocidad y diversidad de ambientes para crear competencias organizacionales y sociales para la creación de tareas fluidas. Debe administrar sus propios recursos ocupacionales

personales a través de procesos de reflexividad. “En ese sentido, la capacidad de administrar su identidad se torna una competencia fundamental para su sobrevivencia profesional” (Malvezzi, 2000, p.1). Menciona que habría que responder a la pregunta “¿quién soy yo, como trabajador?”, acudiendo al conjunto de predicados que constituyen la singularidad del individuo, dejando entrever las semejanzas y diferencias en relación con los otros, es decir, una singularidad construida en relación con los demás a lo largo de la trayectoria de las personas y en un proceso de constante autorreflexión orientado a la movilidad profesional.

Mientras en la época preindustrial el artesano era un trabajador que necesitaba de habilidades motoras y de creatividad, la industrialización lo transformó en operario que requería solamente habilidades motoras. En la empresa flexible, propia de la era global, el trabajador actúa a través de la reflexión, es un profesional que tiene la crítica y la hermenéutica como sus principales herramientas (Malvezzi, 1999). Este sujeto, o agente económico reflexivo se caracteriza por varias facultades: busca el consenso entre argumentos, valora la crítica como la clave para la búsqueda de la certeza, compara entre diferentes criterios para valorar los diferentes sentidos de una situación, considera diferentes escenarios en los que los eventos se relacionan de diferentes maneras dado que el ambiente es incierto y ambiguo, conoce las relaciones entre variables para revelar cambios en las rutinas, estima el aporte de sus competencias al logro de resultados.

Asumiendo al D-ONG como un trabajador que debe administrar sus predicados para construir su singularidad, se puede entender cómo ha logrado mantener un discurso que se actualiza permanentemente para gestionar proyectos ante agencias que si bien han estado dispuestas a financiarlos, constantemente exigen nuevas modalidades de intervención, ampliación de población atendida, logro de resultados, eficiencia en manejo de recursos, entre otros. En este caso, es de resaltar su capacidad de negociación para alinear varias dimensiones en función de un objetivo organizacional, sin embargo, queda abierta la duda sobre qué tan competente pueda llegar a ser a partir de la reducción de los recursos por parte de entidades financiadoras. Esto ha ido configurando otro escenario mucho más incierto, planteando nuevos retos hasta ahora no pensados. Al respecto, varios D-ONG, manifiestan no estar preparados aún y confían en que para el caso de ellos, la cooperación se mantendrá por algunos años más antes de que sea retirada totalmente de Colombia.

3.1.6 Identidades profesionales y mercados de trabajo

Dent y Withehead (2002), en su libro *Managing Professional Identities. Knowledge, Performativity and the "New" Professional*, recogen los aportes de varios autores que han realizado estudios referidos a las identidades profesionales, en las actuales condiciones que se han generado en la economía de mercado. Presentan un escenario internacional del trabajo, asegurando que la identidad del "nuevo" profesional está sujeta a presiones relacionadas con el

género, el status, la confianza, el conocimiento, la responsabilidad y la regulación. Con organizaciones con creciente inseguridad en el mercado global, el status de esta identidad descansa sobre el éxito continuado en una cultura del rendimiento. En este marco de referencia destacan varios elementos a considerar:

- La sociedad moderna vive un creciente proceso de cuestionamiento de los modelos estables con los que se han reconocido las figuras de las ideologías, las creencias, los héroes y los mitos, lo que ha contribuido a la pérdida de la fe absoluta, la confianza y el sentido del orden de lo establecido.

-Ser profesional continúa constituyendo un requisito de entrada al mundo de los negocios.

- En la llamada “vida organizacional posmoderna”, el discurso ideológico del “*managerialism*”⁶ ha impregnado la identidad profesional, orientando a los profesionales a que incorporen en sus esquemas de desempeño, aspectos propios de un gestor de negocios. En este discurso se habla de lo flexible, de la reflexividad pragmática, del trabajador en equipo, del aprendizaje de largo plazo, de una persona que está constantemente actualizada en la base de sus conocimientos y de sus habilidades, que está orientado hacia el mercado, emprendedor. Ello ha implicado para los profesionales, entre otras cosas, asumir

⁶ Se conserva la expresión en inglés por no encontrar un término adecuado en castellano. Una posible traducción podría ser: gerencialismo.

una lógica de control de su trabajo, por parte de un cliente, quien le paga por la prestación de sus servicios.

- Este panorama permite comprender el paso de una cultura que valoraba el conocimiento del profesional en su área de especialidad, hacia una cultura del desempeño que valora los aportes puntuales del trabajo profesional traducidos en resultados organizacionales. Dicho en otras palabras, la permanencia del profesional en el mercado de trabajo depende en buena medida, de su permanente actualización en función de las demandas del mercado.

- Por todo lo mencionado hasta aquí, resulta pertinente estudiar lo que sucede con la configuración de la identidad de aquellos profesionales que prestan sus servicios en diferentes organizaciones a lo largo de sus trayectorias. Esos acercamientos han permitido inferir que los profesionales, en función de los resultados demandados por las crecientes exigencias del mercado, optan por resolver sus problemas cotidianos de trabajo orientándose por lo que demanda la situación práctica, mas no por el conocimiento científico-técnico que su profesión teóricamente le provee.

A la luz de estos planteamientos, vale la pena resaltar dos aspectos de la identidad profesional de los D-ONG:

- Los D-ONG son personas con algún tipo de formación profesional, generalmente en campos de las ciencias sociales, pero su trabajo como dirigentes les ha

implicado incorporar estrategias gerenciales en busca de lograr resultados que, aunque en el campo de lo social, deben ser claramente demostrados. Así, se encuentran alusiones a alianzas temporales, diseño de planes estratégicos, actividades de “lobby”, implementación de sistemas de evaluación de proyectos, entre otros.

- Su gestión necesariamente está determinada por la aprobación de proyectos por parte de entidades financiadoras (públicas o privadas) que ofrecen recursos en el marco de sus propias políticas, diferentes en algunos casos y coherentes en otros. Aquí, se observa cómo los D-ONG incorporan en sus programas, algunas de las problemáticas que aunque no han sido desarrolladas, resultan claves para mantener la financiación. Recientemente el ejemplo de los “proyectos productivos” representa un caso ilustrativo.

- El discurso/ideología del *managerialism* (gerencialismo), también ha impregnado el mundo de las ONG, mientras antes los donantes sólo giraban recursos para apoyar una “masa crítica” o sólo financiar el objeto social, ahora se trabaja por proyectos, bajo criterios (condiciones), y con unos estándares mínimos de planificación, seguimiento y evaluación. Ello se evidencia en las “crisis” referenciadas por los sujetos cuando narran un evento particular: en momento en el que la agencia europea “sugiere” que en la ONG local se implementen procedimientos administrativos que permitan regular el trabajo, a la luz de unos criterios racionales con los que se estimen los resultados e impactos de los recursos donados, sobre la realidad social que se pretende transformar.

3.1.7 Organización y procesos de seducción

De Freitas (2002) en un estudio sobre la cultura organizacional en las grandes empresas modernas plantea, desde una perspectiva psicoanalítica, la relación que existe entre éstas y las instituciones tradicionales (Estado, iglesia, familia, escuela) en “decadencia”, considerando su “crisis de identificación”. Así, la identidad se caracteriza por ser un resultado, un estado presente que depende de referentes para definirlo, criterios tales como la nacionalidad, el sexo, la edad, la profesión o la cultura, es un sentimiento interno de unidad y singularidad. En el caso de la identificación, desde la perspectiva del psicoanálisis, es un proceso psicológico por el cual un sujeto asimila un aspecto, una propiedad o un atributo de otro y se transforma total o parcialmente, según el modelo de aquel. De este modo afirma que “la identidad individual es el resultado de un proceso de socialización que se extiende por toda la vida, abarcando múltiples identificaciones” (De Freitas, 2002, p. 162).

En tal sentido, la autora discute algunos procesos inconscientes como los imaginarios, las relaciones de transferencia, la identificación, la idealización, el narcisismo y la seducción, como aspectos que permiten esclarecer las estrategias de las grandes organizaciones modernas para atraer a los individuos hasta el punto de hacer los sacrificios que estas les piden. Para presentar su concepto de organización seductora, esta autora recurre a los personajes literarios que

históricamente han narrado diferentes estilos para atraer sexualmente. De este modo se tiene a Don Juan (seductor sin escrúpulos), Casanova (seductor precavido que prevé sus consecuencias), Scheherazade (protagonista de Las mil y una noches que seduce inventando historias para posponer su muerte), el vizconde de Valmont (que no asume los límites de lo que desea). Sin embargo, se tiene que “la seducción es un proceso que no se restringe apenas a la relación sexual, pudiendo también manifestarse en las organizaciones modernas a través de sus intentos de personificación y apropiación de lo raro” (De Freitas, 2002, p. 158). Así, en el caso de los D-ONG, podría afirmarse que se asemejan a Scheherazade, la contadora de historias que cada noche entretiene al Sultán pero sin concluir su relato, con el fin de que le sea concedido un día más de vida. De este modo, durante cada negociación de apoyo, los D-ONG inician una nueva historia cuya pretensión consiste en un proyecto más, definido por la continuidad del anterior o la atención de nuevos problemas encontrados que merecen ser atendidos y por lo tanto financiados, con lo que se logra una nueva temporada de vida institucional para la ONG y por tanto la continuidad del trabajo del dirigente.

3.1.8 El posicionamiento como indicador de *selves*

Luego de mencionar las bases conceptuales en las que se apoya el presente estudio, resulta ahora primordial referirse a la noción de posicionamiento sugerida por Davies y Harré (1990), que aquí se tomará como recurso investigativo clave en

el desarrollo metodológico de este proyecto en particular⁷. En ese sentido, dado que se pretende dar cuenta del proceso de configuración de la identidad de unos sujetos en particular⁸, es pertinente tomar el posicionamiento como recurso discursivo desde el cual se pueden rastrear las identidades de los entrevistados. De este modo, los autores plantean: “El posicionamiento, como lo usaremos es el proceso discursivo donde los *se/ves* se localizan en conversaciones en las que participantes, observable y subjetivamente coherentes, conjuntamente producen argumentos” (Davies y Harré, 1990, p. 5).

Estos autores reconocen la ambigüedad de la pregunta “¿quién soy yo?” y la consideran un producto de prácticas discursivas. De este modo, al usar las conversaciones como una fuente para entender a las personas, centran sus esfuerzos en analizar la multiplicidad de *se/ves* coexistentes y posiblemente contradictorios, pero susceptibles de ser aprehendidos, en un mismo sujeto en el contexto particular de un diálogo con otro. Al caracterizar la posición de un sujeto se estará dando cuenta de cuál es la visión del mundo que tiene, justo desde ese lugar y a partir de los siguientes procesos implicados:

- Categorías que se aprenden para la inclusión y la exclusión de elementos discursivos en esas categorías.
- Atribución de significados a esas categorías.

⁷ En el siguiente capítulo dedicado al método, se menciona la entrevista como técnica de recolección de información que en este caso remite a los discursos, con los pretende dar cuenta de la identidad profesional de los entrevistados.

⁸ La respuesta a la pregunta por la identidad requiere ser especificada en otros términos para no caer ingenuamente en lo que Sennett (2000), en su ensayo *La calle y la oficina: dos fuentes de identidad*, menciona anecdóticamente como su falta de experticia cuando creía que la “emboscada frontal” era la mejor manera de obtener información de la gente.

- Exclusividad de posicionamiento imaginario en una categoría en especial, mas no en otra.
- Compromiso emocional y moral con la categoría y subcategoría a la que se pertenece.
- Estos procesos presuponen la idea de que la persona se vé a sí misma como históricamente continua y unitaria. Desde una perspectiva teórica posestructuralista, no se considera que la persona sea distinta por el hecho de que contenga diferentes posiciones, que incluso podrían llegar a ser contradictorias entre sí.

Teniendo en cuenta que las historias pueden tener diversas versiones, cada persona tiene varios *selves*, y para actuar racionalmente las contradicciones deben ser trascendidas, resueltas o ignoradas ya que “luchamos con diversas experiencias para producir una historia de nosotros mismos que sea unitaria y consistente” (Davies y Harré, 1990, p. 15). Así, a través de narrativas textuales y vividas se aprende, dentro de una trama consistente, a ser una persona particular, no contradictoria.

En cuanto a las dinámicas del posicionamiento, los autores distinguen entre, posicionamiento interactivo (ubicar a otra persona) y reflexivo (ubicarse a sí mismo). Al contar fragmentos autobiográficos (por ejemplo anécdotas), el hablante se posiciona a sí mismo y a otras personas que no necesariamente están de acuerdo con esa ubicación asignada.

Sea cual sea el caso deben considerarse las siguientes dinámicas presentes en las conversaciones:

- Las palabras elegidas contienen imágenes y metáforas que evocan la manera de ser de los participantes involucrados.
- Los participantes pueda que no sean conscientes de los contenidos de esas imágenes y metáforas.
- La locución del primer hablante puede ser percibida de muchas formas, y ello influye en las locuciones subsecuentes. Una suposición importante es que los siguientes hablantes no se salgan del discurso impuesto por el primer hablante.
- Las posiciones creadas son fragmentos acumulativos de una autobiografía vívida, no lineal y con contradicciones.
- Esas posiciones pueden ser vistas en términos de roles conocidos o personajes que allí se conocen con sus respectivas características identitarias.

Como ejemplo de análisis del posicionamiento y su relación con el *self*, Davies y Harré muestran que en las narrativas feministas (de corte posestructuralista), se asumen las diferentes *selves* en las personas (sobre todo las referidas a mujeres: tradicionales/modernas), evocando la capacidad de elegir quién se desea ser. Se insiste en la posibilidad que tiene cada persona de (auto) determinar su *self* más allá del rol tradicional que le correspondería asumir, abriendo así la posibilidad de producirse discursivamente a uno mismo o a otro en el marco de un proceso de interacción.

En el presente estudio, se encontró que efectivamente los D-ONG tienen varios *se/ves* (incluso contradictorios) que se infieren de los discursos referidos a sus trayectorias personales y laborales. Se evidenció que durante las diferentes etapas por las que transcurren en el desarrollo de su carrera profesional, posicionan tanto a sus interlocutores como a sí mismos en conversaciones concretas referidas a asuntos familiares o laborales. En las llamadas “crisis institucionales”, los entrevistados mencionan discusiones en las que se polarizan las visiones que los integrantes de la organización tienen sobre un evento particular, por ejemplo: implementación de procedimientos administrativos. Ante esto, algunos plantean que no sería conveniente regirse por principios que corresponden a organizaciones tipo empresarial, mientras que otros sostienen que en cambio, ello representaría un mejoramiento del desempeño mismo y por lo tanto un mayor alcance de los objetivos institucionales. Finalmente la segunda posición termina por consolidarse luego de que el entrevistado, hoy dirigente, logra ubicarse de manera sobresaliente con su discurso. Un aspecto interesante en este caso, está relacionado con el posicionamiento que el D-ONG ha tenido en otros momentos de su vida, tal como lo mencionan en las entrevistas refiriéndose incluso a su niñez, en la cual se han visto en situaciones similares de confrontación de posiciones de tipo ideológico.

3.2 Carrera y trayectorias laborales

El concepto de trayectoria laboral hace referencia al recorrido particular que realizan las personas en los espacios (incluyendo lugares, formas y relaciones) de trabajo que han ocupado. Retomar esta noción implica tener en cuenta tanto los elementos personales (conocimientos, competencias, etc) como los elementos del contexto que facilitan o dificultan la inserción en el mercado laboral. De este modo, se consideran aquellos recursos de los que disponen las personas para movilizarse, dadas las nuevas condiciones que se presentan en el mundo del trabajo; flexibilidad, contrataciones temporales, tercerización, competitividad, entre otras. Así, en la relación persona-trabajo, el estudio de las trayectorias representa un aspecto crucial en el intento de caracterizar la identidad profesional.

En un estudio referido a sentidos de trabajo contraídos a partir de trayectorias, García, Restrepo y Riascos (2007) retoman los aportes de autores como Frassa (2005), Davolos (2001) y Grabbinetti (2005) en relación con las trayectorias, referidas a las diversas situaciones particulares y condiciones estructurales a las que se enfrenta el sujeto en el tiempo, quien debe tomar una posición activa, reconstruirla en función de su posibilidad de actuación, de acuerdo con el contexto y con sus propios recursos puestos en escena para enfrentar tales situaciones. Adicionalmente, se incorporan a esta noción los elementos referidos a los vínculos familiares y sociales con los que cuenta la persona como otro recurso importante orientado al afrontamiento del contexto en el plano laboral.

Otros estudios dedicados al tema de las trayectorias asocian las nuevas configuraciones de los recorridos laborales, con el efecto provocado por la adopción de prácticas de contratación, que desde los años 70 se han venido implantando en diferentes países latinoamericanos por parte de empresas multinacionales (EMN) y con especial profundización en la década de los 90. Urrea (2000) menciona las diferentes estrategias de reducción de costos y su consiguiente consecuencia en las trayectorias laborales: intermitencia, fragmentación y discontinuidad. Orejuela (2007), estudia el caso de trabajadores profesionales en EMN, destacando los aspectos relacionales, formativos y de desempeño como los elementos clave en la continuidad de su empleabilidad. Llama la atención, que a pesar de las condiciones que se ofrecen a los trabajadores en este contexto particular, mencionan una percepción generalizada de inestabilidad.

En cuanto a los D-ONG, se tiene que sus trayectorias han sido de dos formas; de un lado los que se han vinculado a la ONG cuando ésta ya ha sido fundada, en cuyo caso han tenido un recorrido fragmentado, y los que hacen parte del grupo fundador, conformando así un camino continuo. A pesar de esta diferencia, se puede afirmar que durante su ruta, los D-ONG han pasado por momentos muy similares que se pueden agrupar en cinco grandes etapas que cada quien ha vivido a su propio modo. En este sentido, el presente estudio arroja un modelo de caracterización de identidad profesional a partir del estudio de las trayectorias personales y laborales, asumiendo en la dimensión socio-histórica, individual y cambiante que propone Ciampa. Para este caso, se tiene que los

sujetos entrevistados han iniciado su carrera profesional no exactamente desde el momento de obtención de su título profesional o desde su vinculación formal a un puesto de trabajo. Aquí, ellos empezaron a involucrarse con discusiones ideológicas y políticas desde sus espacios de socialización en la familia y la escuela que datan desde su infancia.

3.3 El concepto de “gerente” en el contexto de las ONG

Luego de haber enunciado los principales elementos conceptuales con los que se soporta el presente estudio, resulta ahora conveniente comentar dos asuntos concernientes a la posición que ocupan los sujetos participantes en las organizaciones con la que trabajan. En primer lugar, el concepto de “gerente” y en segundo lugar, el término “dirigente” como homólogo al primero pero contextualizado en el sector que interesa investigar.

La primera cuestión es el concepto de gerente, cuya raíz etimológica proviene del latín *gerere* y que da el sentido exacto del quehacer gerencial: generar, gestionar (Enríquez y Rentería, 2006). Dado su carácter estratégico, los estudios gerenciales han gozado de una importante apreciación entre varios autores, quienes históricamente se han centrado en varios aspectos. Así, Enríquez y Rentería (2006) recogen algunos abordajes importantes: integralidad de la actuación gerencial en manejo de recursos, capacidad estratégica y organizativa

(Sallenave,1994); habilidades intelectuales, personales, organizacionales y de competencia técnica (Thorne, 1993); conocimiento del mercado, la competencia y los clientes, modelamiento del ambiente de trabajo a partir de normas y valores, análisis de resultados, descubrimiento de problemas, anticipación de soluciones, liderazgo (Bower, 1995); articulación del trabajo de otros, planeación, dirección de equipos de trabajo, comunicación (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994); habilidades precisas y específicas de tipo personal y cognitivo (Malvezzi, 1999); alcance de los estándares internacionales de calidad como indicadores de gestión (Deming, 1994); pensamiento en términos de sistemas, solución de problemas, afrontamiento del cambio y el mejoramiento, comprensión del comportamiento organizacional, entendimiento de las interacciones, proposición de visión orientadora (Sholthes, 1999).

La segunda cuestión a mencionar, para efectos de aclaración en el presente estudio, es la utilización de la expresión “dirigente” en lugar de la noción de gerente ya señalada. A su vez, dirigente se deriva del verbo dirigir que proviene del latín *dirigere* y que el Diccionario de la Real Academia Española (2009) en una de sus acepciones lo define como: “Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión”⁹. Sin embargo, aunque su significado sea muy similar al de “gerente”, resulta apropiado considerar el hecho de que socialmente el término “dirigente” es asociado con un ejercicio de liderazgo

⁹ Otras acepciones del término: Enderezar, llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado; Guiar, mostrando o dando las señas de un camino; Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin; Aconsejar y gobernar la conciencia de alguien; Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo; Conjuntar y marcar una determinada orientación artística a los

fundamentado en ideas políticas en modo similar a como ocurre en el medio de las ONG. Basta con dar una breve mirada a las apariciones de esta palabra en múltiples documentos publicados en internet, para encontrar mayores alusiones¹⁰ a personas que rigen partidos políticos, sindicatos, movimientos sociales, entre otros. Aunque en el contexto de las ONG, es frecuente encontrar que estos cargos son denominados de diferentes maneras (director, director ejecutivo, coordinador, coordinador general, representante legal), resulta útil abarcarlos bajo “dirigentes”, considerando el contenido político de su trabajo y su militancia histórica en diversos movimientos sociales.

De lo anterior se deriva que es más adecuado hablar de dirigentes de ONG, en tanto el término elegido, desde un punto de vista funcional comprende el de gerente (asociado comúnmente al sector empresarial), pero que desde el punto de vista político, se asocia más a participaciones en grupos sociales marginados. Este punto será discutido en un capítulo posterior, en el que se mencionan las trayectorias de estos dirigentes y en particular, su militancia en movimientos sociales durante algún momento pasado o presente de sus vidas.

Un interesante asunto relacionado con el contenido político del término “dirigente”, es el debate que gira en torno a qué tan diferentes (o similares), llegan a ser este tipo de organizaciones, respecto a las empresas lucrativas. Y más aún,

componentes de una orquesta o coro, o a quienes intervienen en un espectáculo, asumiendo la responsabilidad de su actuación pública. Real Academia Española (2009).

¹⁰ Otras alusiones están relacionadas, en menor medida, con dirigentes de instituciones deportivas. Para explorar este asunto se consultó:

qué tan semejante puede ser el ejercicio de un D-ONG con el de un gerente de una organización tipo empresa. Al respecto cabe resaltar que, si bien las ONG no atesoran utilidades a partir de la explotación de mano de obra en productos tangibles, es posible reconocer luego de cada proyecto calificado como exitoso, sus dirigentes acumulan “plusvalía social”¹¹, entendida como el buen nombre que gana la ONG después de publicar sus investigaciones e informes de intervención y que les permite continuar con la gestión de proyectos, en los que incluso, también subcontratan personal a cargo a través de prácticas que desconocen garantías de seguridad y prestaciones sociales. De este modo se tiene que, aunque la actividad laboral no sea tangible, y aunque jurídicamente no se genere lucro, de todos modos en este tipo de organizaciones se replican las contradicciones entre capital y trabajo, dado que aquí también hay actividad laboral, subordinación y remuneración.

3.4 El mundo de las ONG

Actualmente se cuenta con pocas fuentes documentales¹² sobre la situación de las ONG en Colombia, el mismo Congreso de la República reconoce: “Las ONG son un fenómeno poco comprendido en Colombia ya que cada quien posee

http://www.google.com.co/search?hl=es&source=hp&q=dirigentes&meta=&aq=f&aqi=g10&aql=&og=&gs_rfai= . 30 de marzo de 2010.

¹¹ Expresión mencionada por un trabajador de una ONG, afiliado a SINTRAONG, durante una sesión de un grupo de discusión sobre una parte de los resultados de presente estudio.

¹² Aunque se tenga que a nivel nacional la Confederación Colombiana de ONG (www.ccong.org.co), y a nivel regional PROCALI, disponen de información sobre este sector, es

una opinión diferente sobre sus atribuciones, denominación y clasificación dentro de una democracia” (Congreso de la república de Colombia, 2003, p. 1). Además, cuando se trata de hablar de ONG, es necesario aclarar que no constituyen una única forma organizativa, asunto que también se menciona oficialmente:

“Una dificultad del tercer sector radica en que suele desconocerse su heterogeneidad, diversidad y multiplicidad de perspectivas. Equívocamente se considera a las organizaciones representadas en este sector como un sujeto político unitario; y en relación con ello son asumidas de la misma manera”. (p. 2)

De igual manera, se carece en el país de un registro consolidado de datos sobre la cantidad de ONG vigentes, sus proyectos o el personal que emplean. Aunque cada Cámara de Comercio tiene un registro detallado sobre las entidades sin ánimo de lucro matriculadas en cada ciudad, esta información no dice mucho de las ONG en particular, dado que bajo esta forma jurídica se abarcan sin ninguna distinción, las diferentes organizaciones que no necesariamente se han declarado o se asumen como “No Gubernamentales”. En ese sentido, el Congreso Colombiano también advierte:

“Es necesario, además mencionar que en Colombia no existe un marco regulatorio para controlar los presupuestos y los proyectos que se llevan a

preciso aclarar que las organizaciones aquí referenciadas están agrupadas bajo la categoría jurídica “entidades sin ánimo de lucro” pero sin distinguir cuáles se declaran expresamente ONG.

cabo. No se tiene un control básico sobre el número de organizaciones que existen y sobre el cumplimiento real de los objetivos de su fundación. Tampoco se ejerce una vigilancia sobre el tipo de acciones que llevan a cabo en zonas en las que existe menor presencia del Estado, mayor intensidad del conflicto y un incremento de la demanda de solidaridad por parte de la sociedad". (p. 4).

Algunos estudios que aclaran los aspectos jurídicos de las ONG, referenciados en el mismo documento del Congreso de la República de Colombia (2003) son "Estado - ONGs: estudio de una fórmula jurídica" Tesis de grado, Facultad de Derecho, Universidad de los Andes realizada por Adriana Ruiz-Restrepo y de la misma autora: "Documento de trabajo en el marco de la investigación de doctorado sobre Colaboración contractual y extra-contractual entre el Estado y las ONG".

Sin embargo, es posible rastrear algunos datos aislados que brindan pistas sobre las ONG en Colombia. En un documento publicado en el año 2003 por la Fundación para la Cooperación Synergia (organización ubicada en la ciudad de Bogotá), se compilan varios análisis de lo que ha sido la dinámica de la cooperación internacional en Colombia desde la década de los años 70, y cuáles han sido los cambios que, desde el escenario internacional, vienen afectando el trabajo que éstas realizan. Constituye un referente importante dado el escaso material disponible y sistemático acerca de las ONG en el país. Esta fundación brinda asesoría permanente a casi 70 ONG que reciben financiación (destinada a

proyectos) de agencias donantes europeas. A su vez, se tiene conocimiento de otras dos entidades similares que apoyan otras 10 y 20 ONG locales respectivamente. Acerca del número de personas empleadas¹³, las personas contactadas aseguran no disponer ni siquiera de un promedio estimado por ONG, dadas las particularidades de cada estructura administrativa. Tampoco se cuenta con información regional, por problemáticas atendidas o población participante. En contactos con el Sindicato de Trabajadores y Trabajadoras de Organizaciones No Gubernamentales y Sociales¹⁴ (SINTRAONG), que agrupa alrededor de 90 empleados vinculados con 10 entidades (entre ONG y sindicatos), se confirma la falta de información acerca del número de personas, profesionales o no, que trabajan con este tipo de organizaciones.

Entre los aportes recopilados por la Fundación para la Cooperación Synergia (2003), resulta importante destacar los planteamientos de Olga Lucía Castillo (Profesora e investigadora de la Pontificia Universidad Javeriana - Bogotá), Bernardo Botero (Subdirector Administrativo del Centro de Investigación y Educación Popular - CINEP) y Manuel Gómez Galán (Doctor en Derecho Internacional - España). Castillo (2003) menciona los cambios y las tendencias actuales en el ámbito de la Cooperación Internacional para el desarrollo en lo referido a la cooperación bilateral y multilateral y expone cómo en este campo las dinámicas han sido y continúan mediadas por intereses políticos que los Estados

¹³ En las ONG colombianas se contrata personal a través de diferentes figuras jurídicas: contrato laboral a término fijo o indefinido, prestación de servicios profesionales independientes, contrato de aprendizaje e incluso a través de CTA. Dato suministrado por un integrante del SINTRAONG, durante un grupo de discusión.

del norte mantienen sobre los países del sur. También comenta sobre el giro que se observa en los proyectos y actividades que se financian y que cada vez más tienden a centrarse en temas de ayuda humanitaria en lugar de temas de desarrollo. Estas tendencias afectan directamente el caso de los D-ONG entrevistados quienes hasta ahora se han formado en temas de desarrollo pero que además se declaran críticos y se resisten a que sus organizaciones realicen proyectos y actividades relacionadas con ayuda humanitaria.

Por su parte Botero (2003), plantea la necesidad de que los directores de ONG administren estratégicamente el “*know how*” que han alcanzado institucionalmente, en función de lo que las entidades financian aunque articulándolo con sus políticas. Y afirma: “Los proyectos que se presenten deben elaborarse, en primer lugar desde la óptica de la agencia que los reciba: que sean atractivos para ella y que quepan dentro de sus prioridades” (Botero, 2003, p.50). Esto sugiere que las ONG deben planificar sus estrategias en función del mercado de la cooperación internacional en sintonía con las políticas y problemáticas que se determinan localmente.

De otro lado Galán (2003), distingue entre ayuda al desarrollo y ayuda oficial al desarrollo (con recursos públicos), y relaciona las “formas” que adopta esta ayuda: preferencias comerciales, cooperación económica, ayuda financiera, asistencia técnica, cooperación científica y tecnológica, ayuda alimentaria y

¹⁴ Para mayor información visitar: <http://sintraongcolombia.blogspot.com/>

finalmente: la ayuda humanitaria y de urgencia. De este modo aclara que además de la cooperación llevada a cabo entre gobiernos (o entre entidades gubernamentales), se observa desde la segunda mitad del siglo XIX, el surgimiento de entidades de ayuda conformada exclusivamente por iniciativas de la sociedad civil que son denominadas por algunos como Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD). Este tipo de organizaciones, tal como las conocemos hoy en día tienen dos vertientes: las que nacen a mediados de los años 40 del siglo XX, orientadas a atender los problemas de la reconstrucción y los refugiados de Europa, por efectos de la segunda guerra mundial, y las que emergen en los países del sur a partir de los movimientos de descolonización y las luchas de liberación nacional, muchas de ellas inspiradas en las “ideas gandhianas de autosuficiencia y desarrollo auto-centrado” (Galán, 2003, p.81). A partir de los años 50, se tiene una variedad de principios o reflexiones que las ONGD han ido incorporando: humanitaria, religiosa, ética, ideológica y desarrollista. En este sentido tipifica tres generaciones de ONGD: la primera, centrada en la beneficencia, la segunda generación (años 60) centrada en programas de desarrollo, la tercera o generación crítica de ONG (años 70), inspiradas por las ideas de Paulo Freire y el cambio social y la cuarta generación, centrada en la promoción y defensa de los Derechos Humanos a través de la presión política. Para el caso del presente estudio se consideraron aquellas ONGD de tercera generación, que en el caso colombiano, surgieron a partir de reflexiones críticas sobre la situación política de aquel momento y se dedicaron, incluso antes de constituirse jurídicamente, a realizar procesos de educación popular en la línea de Paulo Freire.

En el proceso de revisión de literatura se han encontrado algunos estudios referidos al campo de las ONG en diferentes facetas y que permiten tener un panorama de la diversidad de acercamiento al sector. Rossini (2007) discute la precarización de las condiciones establecidas en el marco de las organizaciones del tercer sector (en Brasil), confirmando en un caso más, el hecho de que la situación de este tipo de las ONG no escapa a las nuevas realidades de las organizaciones modernas. Señala que aquí, así como en el sector empresarial, también se reproducen formas de contratación propias del marco jurídico planteado desde el modelo económico neoliberal, implantado en los países de América Latina desde la década de los años ochenta, esto es: tercerización y deslaboralización de las relaciones organización-trabajadores.

También Silva (2004), en un estudio de caso muestra el proceso de fortalecimiento psicosocial vivido en una ONG creada para atender personas que viven con VIH en Brasil. Se destaca la construcción colectiva de vínculos que les permiten a sus militantes, afrontar situaciones de culpa y discriminación generadas por su condición. En este caso se puede observar un proceso de cambio en identidad corporativa.

Por su parte Gomes (2005), estudia la relación entre discurso y práctica en una ONG en Sao Paulo, centrándose en lo que llama sufrimiento del profesional que trabaja con niños y jóvenes a partir de los principios políticos en contraste con las prácticas realizadas por esas mismas ONG.

En lo que se refiere a estudios locales en el tema de las ONG, se han encontrado algunos estudios en la ciudad de Cali (Castaño V., López, J. y Satizábal, C. 2001) referidos a los conflictos más frecuentes que se presentan en el caso de una ONG. De otro lado, acerca del rol del psicólogo organizacional en las ONG, se tiene el estudio de Aranzazu y Castiblanco (1999), quienes hacen una exploración en este sector.

Todo este panorama conceptual provee las bases para dar cuenta del proceso de configuración de la identidad profesional de los D-ONG a partir de sus trayectorias, en una perspectiva interaccionista y discursiva que retoma el contexto sociohistórico, considerando los cambios particulares que se han estado dando en el mundo de la cooperación. Es en este marco en el que darán las discusiones en el capítulo 6, volviendo sobre lo aquí mencionado para detallar algunos puntos que permiten esclarecer la pregunta ¿Quiénes han ido siendo esos D-ONG estudiados?

4. MÉTODO

En el presente apartado se presenta el diseño metodológico a través del cual se realizó el presente estudio, conforme a la orientación de pregunta de investigación. Se define el tipo de estudio, los sujetos participantes, los instrumentos de recolección de información y el análisis de información a través de dos técnicas: el análisis de contenido y las líneas narrativas.

4.1 Tipo de estudio

Se desarrolló un estudio enmarcado en lo que Crotty (2003) y Denzin y Lincoln (2000) enuncian como perspectiva interpretativa, en el marco de una reflexión epistemológica distinguiendo entre las posturas cuantitativa y cualitativa para hacer investigación. Estos autores muestran que a raíz de las reflexiones críticas de los últimos cincuenta años, se ha puesto el objetivismo en el mismo nivel de lo subjetivo reconociendo, en el concierto de las ciencias sociales, los aportes del paradigma interpretativo y construccionista. Así, es posible identificar que en el nivel ontológico se sitúa la oposición entre lo universalista y lo relativista. Por un lado se intenta reconocer y descubrir las leyes universales que rigen la realidad, mientras que desde la otra postura, se intenta contextualizar las

afirmaciones, de tal modo que se pueda delimitar lo que se dice a los contextos en los que aparece.

Respecto al método utilizado en la presente investigación, se consideró la ejecución de un estudio exploratorio en tanto se buscó, como lo sugieren Burgos y Ortiz (2001), una explicación preliminar y el hallazgo de ideas sobre un tema en particular, lo que aquí se ha enunciado como la identidad profesional en el caso de dirigentes de ONG.

4.2 Participantes

Se contó con la participación de diez sujetos con cargos de dirección en ONG, considerando los siguientes criterios:

- Experiencia mínima de cinco años de trabajo en el sector de las ONG.
- Dos años continuos de ocupación en el cargo de director o coordinador en la ONG y participación simultánea en la junta directiva.
- Profesionales con título universitario

Las diez entrevistas programadas se realizaron presencialmente con participantes de cuatro ciudades colombianas: Bogotá, Medellín, Bucaramanga y Popayán. Para la escogencia de cada uno de los entrevistados se aplicó el criterio de sujetos-tipo (Hernández, Fernández y Baptista, 2002) entendido como una clase

de muestra no probabilística o dirigida con la que se busca llegar a inferencias de una población partiendo de unos atributos específicos que el investigador elige, privilegiando la riqueza, profundidad y calidad de la información. A continuación, en la tabla No. 1 se relacionan algunas características de los participantes y sus respectivas organizaciones:

Sj No.	Profesión ¹⁵	Ciudad	Población participante	Temáticas de trabajo	Años en el sector (apr.)	Años en el cargo (apr.)
1	Trabajadora Social	Medellín	Mujeres jóvenes y adultas.	Participación, Género y Desarrollo socioeconómico.	30	2
2	Abogado (c)	Medellín	Jóvenes y mujeres.	Participación, Género y Desarrollo socioeconómico.	25	2
3	Antropóloga	Medellín	Jóvenes y mujeres.	Participación y Desarrollo socioeconómico.	30	29
4	Arquitecta	Popayán	Mujeres y campesinos.	Participación, Género y Desarrollo socioeconómico.	20	10
5	Seminarista retirado	Bogotá	No específica, ONG.	Desarrollo socioeconómico.	35	10
6	Contadora	B/manga	Desvinculados del conflicto	Formación en Derechos Humanos, Desarrollo socioeconómico.	15	5
7	Ingeniero Agrónomo	Popayán	Comunidades campesinas.	Desarrollo agropecuario y medioambiental.	30	10
8	Socióloga	Medellín	Niños.	Formación y recreación	15	2
9	Administradora de Empresas	Medellín	Jóvenes.	Participación y formación artística	15	4
10	Licenciado en Filosofía	Bogotá	Niños.	Trabajo infantil	20	12

Tabla No 1: Características de los sujetos entrevistados

¹⁵ En este caso se menciona la profesión como el título en educación superior como recurso para caracterizar a los entrevistados. De este modo, es necesario aclarar que el concepto de identidad profesional no se reduce al grado universitario, en cambio, hace referencia a la respuesta de la pregunta “¿quién soy yo como trabajador?” y que para el presente caso corresponde a las personas que dirigen ONG. Dicho de otro modo, su profesión es precisamente dirigir una ONG.

4.3 Categorías de análisis

Las categorías pueden ser entendidas como aquellas instancias clasificatorias que permiten comprender los elementos empíricos de una realidad particular en relación con una propuesta teórica. De acuerdo con Spink (2000) y su perspectiva de prácticas discursivas, las categorías constituyen importantes estrategias lingüísticas que se presentan en la organización del lenguaje. De ese modo, las categorías son utilizadas por las personas para organizar, clasificar y explicar el mundo desde las condiciones que genera el contexto particular en el que se producen. Se utilizaron las siguientes categorías, relacionadas en la tabla No. 2, a partir de las cuales se dio cuenta de la configuración de la identidad de los dirigentes de ONG, tomando como referencia los relatos de sus trayectorias personales y profesionales.

En ese sentido, se plantearon dos categorías: las trayectorias personales y las trayectorias laborales. Se definen las primeras como el conjunto de acontecimientos en el tiempo que están relacionados con los aspectos familiares y educativos (formales). Por su parte las trayectorias laborales, están relacionadas directamente con los acontecimientos ocurridos en el ámbito laboral y que constituyen actividades propiamente referidas al trabajo. Es importante mencionar que se acude a las trayectorias como estrategia para rastrear las identidades, en tanto se asume la propuesta de Ciampa (1987) quien menciona el proceso de metamorfosis como el recorrido histórico particular de cada persona. Ahora bien,

dentro de cada una de estas categorías se definen las subcategorías: espacios ocupados, actividades, relaciones, personajes y referentes, de acuerdo con Scheibe (1995) y Ciampa (1987), para dar cuenta del ser a partir de lo que se hace en lugares concretos en los que se dan interacciones con personas que se posicionan (Davies y Harré, 1990) discursivamente a partir de referentes ideológicos en este caso. En la tabla No. 2 se muestran las categorías y subcategorías:

CATEGORÍAS		SUBCATEGORÍAS	
Trayectorias en el plano personal	Marcas de identidad	Espacios de socialización ocupados (lugares)	
Trayectorias en aspectos laborales		Actividades	
		Relaciones	
		Personajes	
		Referentes	

Tabla 2: Categorías y subcategorías de análisis.

4.4 Técnicas de recolección de información

Teniendo en cuenta el marco conceptual referido, se realizaron entrevistas en profundidad, con las que se obtuvieron versiones libres, iniciadas a partir de una invitación a conversar sobre el trabajo que realizan los sujetos en su respectiva ONG. A partir de allí se abordaron los tópicos propuestos. Teniendo en cuenta que los temas emergen espontáneamente y pueden aparecer en órdenes no correspondientes con las categorías, fueron registrados conforme fueron apareciendo. Se intentó hallar un relato auto-referido a partir de los procesos de trayectoria personal y profesional, en los que se obtuvieron los referentes de la

construcción de la identidad de éstas personas, haciendo énfasis en aquellos eventos y circunstancias que determinaron cambios en sus vidas.

De acuerdo con De Godoy Pinheiro (2000) se concibe la entrevista no sólo como una técnica de recolección de información, sino también como una práctica discursiva: “Entendiéndola como acción (interacción) situada y contextualizada, por medio de la cual se producen sentidos y se construyen versiones de la realidad” (De Godoy Pinheiro, 2000, p.186). De este modo se incluyeron en las situaciones de entrevistas, a modo de conversación dirigida, algunas intervenciones por parte del entrevistador para ampliar los tópicos enunciados en el cuadro de categorías, con la intención de evidenciar situaciones relacionadas con la pregunta de investigación, a partir de la explicitación de posicionamientos y con el fin de ampliar o significar esos tópicos. La información relevante se obtuvo desde las categorías abordadas, partiendo de unos tópicos que guiaron las entrevistas sin restringirla a estos.

Adicionalmente, se realizaron tres grupos de discusión, para validar la información que se encontró a partir de las 10 entrevistas. El primer grupo de discusión se realizó con dos integrantes de una entidad conformada por varias ONG, que desde la década de los 90 ofrece servicios de asesoría y acompañamiento a casi 70 ONG locales, a través de un equipo profesional especializado en planeación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas, así como también promueve redes y alianzas dentro y fuera del país para el desarrollo en Colombia. El segundo se realizó con una firma de contadores

públicos que tienen amplia experiencia como revisores fiscales, auditores y consultores en temas contables, financieros y tributarios dirigidos a más de 25 ONG (y más de 100 organizaciones del tercer sector) en todo el país, que reciben apoyo procedente de cooperación privada y oficial de países del norte. Por último, se llevó a cabo el tercer grupo de discusión, con dos trabajadores (no dirigentes) de ONG. Uno de ellos ha prestado servicios profesionales (directa e indirectamente) a más de 30 ONG a lo largo de su carrera como trabajadora y consultora, con reconocimientos importantes a nivel internacional por la alta calidad de sus aportes. El otro participante, hace parte de la junta directiva del Sindicato de Trabajadores y Trabajadoras de Organizaciones No Gubernamentales y Sociales¹⁶ (SINTRAONG), que agrupa alrededor de 90 empleados vinculados con 10 entidades entre ONG y sindicatos.

Durante las tres sesiones realizadas, se trataron temas relacionados con la dinámica reciente de las ONG en Colombia. Frente al tema de los dirigentes, todas las personas que participaron durante las tres sesiones, estuvieron totalmente de acuerdo con la presentación de resultados previos que arrojó el presente estudio¹⁷. Aunque se dispone del registro en audio de estas versiones, en el presente documento no se presenta una sistematización detallada, a pesar de que constituyen un valioso material para ampliar varios aspectos relacionados con los objetivos de la investigación. En el apartado relacionado con la discusión de los

¹⁶ Para mayor información visitar: <http://sintraongcolombia.blogspot.com/>

¹⁷ Estos resultados previos están publicados en:

http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/DISCIPLINAS/5.pdf

resultados se mencionan algunos puntos que apoyan los datos hallados a través de las entrevistas realizadas con los sujetos como tal. De otro lado, surgieron algunas ideas que sería importante profundizar posteriormente para continuar con la reflexión sobre la identidad de los dirigentes de ONG:

- Los aspectos políticos que median en la gestión institucional de una generación de dirigentes que se está viendo rebasada por otra más preparada en asuntos técnicos,
- La dificultad para medir los resultados de la gestión de los dirigentes y de las ONG en general,
- La implementación de políticas deslabolarizadoras por parte de los dirigentes para contratar personal.

4.5 Técnicas de Análisis de Información

Una vez recogida la información de las entrevistas, se procedió a organizarla a partir del cuadro de categorías, para realizar el análisis de contenido en la propuesta de Bardin (2002) y desde la cual se plantearon las unidades de registro¹⁸:

¹⁸ En el anexo No. 1 se ejemplifica el análisis de una de las entrevistas, ilustrando la señalización con colores, de los trechos que corresponden a las unidades de registro.

- Acontecimiento: Sucesos o eventos que perfilan la trayectoria de los entrevistados. Corresponde a los eventos en la vida personal y laboral de los D-ONG, mencionados aquí como el trabajo realizado, las crisis institucionales, entre otros.

- Personaje: Aquellos actores con los que los entrevistados se han relacionado e interactúan en su cotidiano. Generalmente aquí se nombran familiares, amigos, compañeros de trabajo, población participante en proyectos. También se incluyen instituciones con las que los D-ONG se relacionan a partir de su posición gerencial.

- Objeto o referente: Entendido como el eje temático sobre el cual se organiza el discurso. En este caso se optó por señalar los sistemas ideológicos sobre los cuales los D-ONG se apoyan para orientar sus razonamientos en la interacción con otros.

Respecto a las reglas de enumeración, o la forma de contar las unidades de registro ya codificadas, se utilizó:

- La co-ocurrencia (o contingencia), que facilitó la identificación de varias unidades de registro al mismo tiempo. Gracias a esta regla de enumeración fue posible hallar en la información recogida de cada sujeto, acontecimientos, personajes y referentes similares a lo largo de sus trayectorias personales y profesionales.

- La dirección, o el sentido inferido sobre los acontecimientos, personajes y referentes enunciados, permitiendo así dilucidar algunos de los posicionamientos de los entrevistados para acceder a sus *selves*.

Además de la técnica de análisis de contenido, se optó por implementar una técnica adicional que permitiera organizar cronológicamente una de las unidades de registro. En este sentido, las líneas narrativas (Spink, 2000), son definidas como una valiosa posibilidad de esquematizar los contenidos de las historias, en orden cronológico, mencionados en el transcurso de las entrevistas, dado que en éstas no se enuncian los hechos de manera organizada conforme como ha sucedido en el tiempo.

4.6 Procedimiento

Las entrevistas se realizaron en un ambiente propicio para la concentración y la interacción referida a temas muy personales. Cada persona participó con su consentimiento y en todos los casos se informó sobre la confidencialidad de la información registrada aclarando que sólo se utilizaría con fines académicos. Cada entrevista se grabó y digitó textualmente para proceder con su lectura y respectivo análisis.

Los tópicos enunciados en el sistema categorial conformaron los reactivos a partir de los cuales se propiciaron los relatos de los sujetos. Sin embargo, a partir de lo respondido por ellos, el entrevistador intervenía para ampliar y profundizar en algún apartado que se consideraba importante para el posterior análisis. De este modo se generó un espacio de conversación adecuado para que los entrevistados se posicionaran respecto a los temas de interés para el presente estudio, en especial lo concerniente a la psicología del trabajo. A continuación, algunos de los tópicos abordados en las entrevistas:

- Misión del cargo, alcance, responsabilidades, estructura, experiencia.
- Problemáticas que atiende la ONG, población participante (beneficiaria).
- Contexto en el que es creada la ONG.
- Circunstancias en las que llegó al cargo y significado atribuido a su ejercicio.
- Cargos desempeñados a lo largo de la trayectoria laboral.
- Otras opciones laborales que le han sido ofrecidas.
- Proceso de llegada al sector de las ONG y ampliación de algunos aspectos mencionados.
- Principales problemas en el trabajo en la ONG.
- Relaciones con compañeros de trabajo.
- Relaciones familiares.
- Formación profesional.
- Aclaración de los eventos narrados como “crisis”.
- Aclaración de algunas posturas ideológicas.

- Expectativas de trabajo a futuro, dada la tendencia hacia otras condiciones de financiación.
- Caracterización del estilo de dirección

Cada entrevista fue transcrita y procesada identificando las unidades de registro; acontecimiento (iluminadas con color amarillo), personaje (iluminadas con color verde) y objeto o referente (iluminadas con color rojo), así como las reglas de numeración (co-ocurrencia y dirección), para presentar los resultados. La discusión se realiza a partir de los resultados obtenidos en función de los objetivos propuestos para formular las conclusiones que se puedan derivar.

Luego de adelantar una “lectura fluctuante” de varias de las entrevistas realizadas, se logró inferir que los sujetos mencionan acontecimientos similares que se presentan a lo largo de sus trayectorias personales y laborales, y que es posible agruparlos dentro de cinco grandes fases o etapas consecutivas, que dan cuenta de un proceso secuencial de desarrollo de la carrera profesional de estos sujetos: I. Influencias previas, II. Trabajo voluntario, III. Institucionalización, IV. Ciclos críticos, V. Consolidación-actual. Así, en cada una de las entrevistas se ilumina con color amarillo todos los eventos mencionados por los entrevistados para luego ubicarlos dentro de alguna de estas cinco etapas establecidas, a través del orden cronológico que sugiere la técnica de líneas narrativas.

Para ilustrar el modo de operacionalizar la información recolectada, se presenta a continuación un ejemplo de procesamiento de una parte de la entrevista realizada al sujeto No. 3:

Pues mira yo soy la directora de la Entidad F, la Entidad F es una organización feminista que tiene 29 años de existencia, yo soy cofundadora con otras mujeres de manera que tengo pues, más de la mitad de mi vida ha transcurrido en este proyecto que hace parte como de mi apuesta vital. La Entidad F trabaja con organizaciones de mujeres populares, es una organización que hace (...)

En este caso, el trecho iluminado con color amarillo (como acontecimiento) corresponde al inicio de la intervención del sujeto ante el primer reactivo “cuéntame en qué consiste tu trabajo aquí en la ONG”. Teniendo en cuenta que su respuesta se da en tiempo presente aludiendo a su cargo actual (directora), se puede afirmar que el evento hace parte de la etapa No. V (Consolidación- actual). Posteriormente, dentro de este evento se ubica con color verde, dos personajes: “Entidad F” y “otras mujeres”, y con color rojo un referente: el feminismo.

Más adelante, en otro trecho se tiene:

entonces, nos vamos encontrando mujeres campesinas y mujeres urbanas, mujeres, universitarias, algunas muy ligadas, digamos a lo que fue el proceso de la teología de la liberación y en ese encuentro vamos empezando a jalonar dentro de la AC, que digamos La Entidad F nace inicialmente dentro de la AC, en la importancia de ocuparnos pues de los asuntos de las mujeres, de las problemáticas de las mujeres y nacemos pues digamos con esa vocación de mirar la participación política de las mujeres, entonces esto fue pues muy incómodo para la AC y, bueno más o menos nos fueron sacando, porque consideraban pues que ¿cierto? como que cuando llegara la revolución era el tiempo del discurso de la transformación por la vía

de la revolución, entonces digamos el planteamiento era que esos como eran reivindicaciones secundarias, las de las mujeres (...)

En este caso, de igual manera se ilumina todo el acontecimiento en color amarillo y se determina que corresponde a la etapa II: Trabajo voluntario. Dentro de esta los referentes en color verde son: mujeres campesinas, urbanas y universitarias, la entidad F, la entidad AC. Los referentes, en color rojo son: la teología de la liberación, problemáticas de las mujeres, participación política de las mujeres. Teniendo en cuenta la regla de enumeración “dirección”, (ilustrada en el texto subrayado) se observa cómo en este trecho la entrevistada reflexiona sobre el lugar asignado dentro de la organización “AC” y opta por posicionarse de manera crítica, rompiendo con marcas de identidad, pero construyendo al mismo tiempo vínculos con otros personajes.

En otro trecho, casi al final de la entrevista se presenta el siguiente texto:

Si, es que yo vengo de una familia típica, trece hermanos y hermanas, ocho hombres y cinco mujeres. Y mi mamá era una ama de casa tradicional totalmente y los domingos, la persona que le ayudaba no estaba en la casa, entonces los domingos el acuerdo era, que mis papás habían establecido, era que las 5 mujeres nos repartíamos los oficios domésticos, porque los hombres no entran a la cocina, porque en la cocina un hombre es rila de gallina se decía aquí. Y yo tenía una hermana mayor, o sea eran por lo menos 4 o 5 hombres, mi hermana mayor, otro hombre, y yo era como la octava, pero en todo caso habían como 5-6 hombres antes y una hermana mayor, y ella había asumido pues digamos como esa regla, y yo pues a los 13-14 años empecé a decir “pues, esto es inaudito, o sea son 8 hombres y ¿somos las mujeres la que tenemos que arreglar la cocina, recoger los calzoncillos de los baños, cierto? ¿Por qué los hombres no? Los hombres no hacen ese tipo de cosas ni tienden la cama, no, yo no acepto eso, entonces mi papá decía “¿cómo así?” y mi mamá no rompía mucho con mi papá, pues, como en esos

acuerdos y entonces algún domingo le dije yo a mis hermanas: "¿saben qué? yo voy a hacer una huelga, nos levantamos y nos sentamos en el comedor y no, ¿por qué nosotras y ellos no?" (...)

En este evento (iluminado con amarillo), el sujeto hace referencia a la etapa I: Influencias Previas. Los personajes son sus padres y hermanos. Los referentes (en rojo) son el machismo y la huelga. A partir de la dirección (texto subrayado), se puede situar el posicionamiento desde el cual rechaza la situación impuesta por los personajes y discursivamente hace un giro desde el primer hacia el segundo referente.

Luego de analizar la totalidad de la entrevista, con las unidades de registro y las reglas de enumeración ya sistematizadas, se procedió a esquematizar la línea narrativa del sujeto, como lo ilustra la Tabla No. 3, ubicando en el eje horizontal cada una de las cinco etapas y en el eje vertical algunas de las marcas de identidad que pueden ilustrar su proceso de construcción de la identidad, ligada al trabajo:

Identidad Profesional de Dirigentes de ONG a partir de sus Trayectorias

ETAPAS:	<u>I</u>	<u>II</u>	<u>III</u>	<u>IV</u>	<u>V</u>
MARCAS DE IDENTIDAD:	<u>Influencias previas</u>	<u>Trabajo voluntario</u>	<u>Institucionalización</u>	<u>Ciclos críticos</u>	<u>Consolidación-actual.</u>
Momentos de vida	Niñez o adolescencia	Juventud	Adultez joven	Adultez	Adultez madura
Espacios o lugares	Su casa	- Universidad, barrio de invasión - Viaje a Europa	La ONG fundada	La ONG institucionalizada	La ONG presente y otras instituciones.
Actividades	- Oficios domésticos. - Lectura de libros sobre holocausto	Estudiante, voluntaria, activista política	Trabajo remunerado	Discusiones, confrontaciones, toma de decisiones y planificación	- Dirección y representación de la ONG, participación en alianzas. - Tareas estratégicas y operativas
Relaciones	Hija y hermana	Compañeros de universidad, grupo de amigas	Vínculos institucionales	Directora de la ONG, madre	Directora de la ONG, madre, jubilación cercana
Personajes	Mamá, papá, ocho hermanos y cinco hermanas	- Mujeres campesinas, urbanas y universitarias - Organizaciones, instituciones locales e internacionales. - Cristianos militantes, estudiantes	- Organizaciones contratantes - Mujeres en trabajo doméstico	- La institución (la ONG) - ONG "hermanas" - Agencias financiadoras - Compañeros que renuncian a la ONG - Una hija	Organizaciones Gubernamentales (OG), Agencias de Cooperación, redes de ONG y OG,
Referentes	- Machismo: Las mujeres hacen oficios mientras que los hombres no - Huelga para cambiar la situación	- Teología de la liberación - Problemáticas de las mujeres - Revolución - Prestar un servicio	Nuevos requerimientos administrativos, financiamiento, "reglas de juego del mundo laboral"	- Desorden, crisis, - Eficacia del trabajo, resultados, medición, evaluación, planes, tránsito, procedimientos, perfiles, manuales, acuerdos.	- Feminismo - "Labor de gestión", - Relación política para "no sólo pedir" - Venta de servicios, contratación con el Estado

Tabla No.3: Ejemplo de líneas narrativas en sujeto No. 3

5. RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los datos encontrados luego de procesar y sistematizar la información recolectada a través de las entrevistas. Dado que inicialmente se procedió examinando una de las unidades de registro, el acontecimiento, los resultados se detallan considerando el orden cronológico de estos eventos narrados por los sujetos, dentro de cinco conjuntos denominados etapas o fases, que van desde sus años de infancia hasta el momento en que fueron entrevistados. Las otras dos unidades de registro, personajes y referentes, fueron incluidas dentro de cada una de estas cinco etapas. En este sentido, cabe mencionar que se recurrió a una segunda técnica de procesamiento de la información, además del análisis de contenido (Bardin, 2002), para complementar el tratamiento de los hallazgos, acudiendo a la propuesta de líneas narrativas (Spink, 2000), para así esquematizar los eventos conforme al orden que han sucedido en el tiempo, ya que los sujetos los mencionan según la lógica que se va dando en la interacción con el entrevistador.

Las etapas que a continuación se proponen como modelo para perfilar el proceso histórico que han vivido los D-ONG, en relación con la configuración de su identidad profesional, son las siguientes:

- Etapa I, *Influencias previas*: eventos, personajes y referentes narrados durante la infancia y la adolescencia, antes de iniciar alguna actividad laboral, pero que representan el contexto psicosocial, que propició el acercamiento de los sujetos a las temáticas contenidas a lo largo de su trayectoria profesional.

- Etapa II, *Trabajo voluntario*: eventos, personajes y referentes mencionados durante la juventud de los sujetos y que dan cuenta de sus primeras actividades productivas que, aunque no remuneradas, conforman un acercamiento concreto a la labor social que realizan las ONG.

- Etapa III, *Institucionalización*: eventos, personajes y referentes referidos como en el ingreso al mundo del trabajo como actividad económico-productiva, en el que su labor social ahora es remunerada.

- Etapa IV: *Ciclos críticos*: eventos, personajes y referentes relatados en aquellas situaciones en las que los sujetos han estado involucrados en conflictos con algunos de sus compañeros de trabajo en la ONG, y ante los cuales deben tomar posiciones que implican rupturas, varias veces denominadas como “crisis”.

- Etapa IV: *Consolidación-actual*: eventos, personajes y referentes indicados en el tiempo presente de los sujetos al realizar la entrevista, y en el que se

desempeñan como la figura directiva de su respectiva ONG, asumiendo las demandas de su posición gerencial.

Cabe anotar que estas etapas no constituyen lapsos de tiempo nítidamente distinguidos, por el contrario conforman momentos vividos por cada sujeto en los que ocurren los eventos que sólo de manera operativa se sistematizan para efectos del presente estudio. Podría pensarse en períodos que quizá se traslapan sin evidenciar una frontera rígida y en los cuales se presentan dinámicas similares, como por ejemplo; la confrontación de ideologías (referentes) que, aunque son notorias en las primeras dos etapas, también pueden presentarse en la actualidad. Otra particularidad de estas etapas, es que tampoco representan fases que se agotan definitivamente para dar paso a una siguiente, en cambio, incluyen elementos que se amplían progresivamente incorporando contenidos y reflexiones que se dan a lo largo de la trayectoria personal. A continuación se especifica el contenido de cada una de las etapas mencionadas y se ilustra con algunos trechos de entrevista, la forma como los sujetos mencionan los acontecimientos, los personajes y los referentes dentro de cada una de ellas:

5.1 Etapa I: *Influencias iniciales.* Entendida como todos aquellos factores que han inspirado a los entrevistados en sus años de infancia y adolescencia, para posicionarse, en principio ideológicamente. En términos cronológicos correspondería a una época temprana, en la que los entrevistados aún no se vinculan con alguna modalidad de trabajo en el sentido económico, pero en la que resulta importante caracterizar los procesos de identificación a través de sus

espacios de socialización. Aquí los sujetos ubican los intereses por el campo en el que trabajan, desde su infancia o adolescencia.

- **Acontecimiento:** Durante esta etapa los sujetos narran eventos en los que se presentan las influencias que ellos reconocen como determinantes en su formación y por tanto, en su opción de vida:

(...) Yo salí así porque mi papá me ponía a escuchar discos de 45 revoluciones por minuto de discursos de Gaitán, del negro Gaitán, cuando tenía como siete u ocho años y yo no entendía (...) entonces eso me forzó en mi casa todo un asunto de, yo no entendía qué era la revolución y el cambio, pues como es que, y después me di cuenta que el partido liberal no era ni revolución ni era cambio, de eso me di muy rapidito cuenta (...) (Sujeto No.2)

(...) entonces mi mamá siempre fue una mujer muy sensible a ayudarle a la gente, como a enseñarle cosas, no era egoísta, ella enseñaba eso, y uno miraba un poco eso (...) Lo otro es que, pues digamos desde cuando uno está en el colegio uno tenía una visión como más social, como que estaba en contra de las políticas del Estado, como que a uno no le parecía (...) Si, nosotras tuvimos, yo tuve unas excelentes profesoras de historia, podríamos decir que era que daban como un enfoque político. (...) (Sujeto No.4)

(...) yo desde que estudié en el bachillerato, que estudié en un colegio cooperativo en Bogotá a mí me ha gustado el proceso cooperativo, el proceso solidario, (...) (Sujeto No.7)

- **Personaje:** Los personajes narrados durante esta etapa están relacionados especialmente con familiares y profesores de nivel básico primario que transmitieron los valores implicados en el trabajo que posteriormente los sujetos realizan. También se mencionan los personajes que más adelante participan en los proyectos de cada ONG como beneficiarios:

(...) Cuando tenía los trece años y en mí particularmente influyeron mucho dos padres monfortianos de la teología de la liberación, ese es el momento clarito. (...) (Sujeto No.2)

(...) mi papá ha sido parte de procesos sociales, él fue sindicalista, entonces yo pienso que hay una identidad frente a eso. Y mi mamá de pronto como me ha visto desde muy joven en procesos sociales, para mí es muy diferente los sábados y domingos, (...) (Sujeto No.8)

(...) el aliento interior que me lleva como a esto, en verdad en principio, pues tiene que ver con un asunto que tiene que ver con mi vida, desde niña quizás pues con mi formación católica pensando mucho en el servicio a la gente, digamos también la dinámica familiar influye mucho en una manera de sentir pues que hay que servirle a la gente, que hay que contribuir a que, a que la gente sobre todo en situación de más desprotección o de menores posibilidades tenga otras posibilidades y digamos ya, es decir la vida te va conduciendo a, o sea no necesariamente es que vos ves que tomás las decisiones sino que yo muy intuitivamente decido trabajar con una mujer, o sea, siento que ahí hay unas situaciones de desventaja que hay una, digamos una, un esfuerzo grandísimo de las mujeres por el bienestar de sus familias(...) (Sujeto No.1)

- **Referente:** Es posible encontrar en esta etapa, alusiones a discursos de corte ideológico, literario o académico, que en ese primer momento motivaron el acercamiento al sector del trabajo en lo social:

(...) a mí hay un libro que me marca, que me da otras miradas que yo no tenía y es el Segundo Sexo de Simone de Beauvoir, (...) (Sujeto No.1)

(...) yo fui seminarista entonces estuve formándome digamos supuestamente para ser sacerdote (...) entonces cuando yo llegué me dije no, pues esto es lo que yo quiero, entonces era una teología muy comprometida de los pobres, estaba toda la corriente de Leonardo Bof, todo esto, bueno entonces yo empecé a trabajar, a estudiar ahí con ellos y ahí estuve seis años y estando en el seminario por todo esto, por todos estos barrios populares fue que conocí al chileno (...) (Sujeto No.10)

(...) En el barrio empecé en un grupo juvenil, entonces desde allí hay un acercamiento y al barrio llega digamos una parte de lo que es la JTC, y desde ahí hay algún acercamiento como a lo social. Y digamos de ahí, esa parte de sensibilidad social, incluso ya empecé a hacer trabajos, igual con los grupos juveniles uno se relaciona con otros y digamos que de ahí frente

a esa opción y ese gusto la idea mía es trabajar o profesionalizarme como en algunas cosas de sociología o antropología o derecho, (...) (Sujeto No.8)

5.2 Etapa II: Trabajo voluntario. Entendida como un momento en el que los sujetos inician algún tipo de actividad productiva, reconocida socialmente en un contexto particular, sin que ello implique expectativas de remuneración económica, generalmente en contextos denominados “sin ánimo de lucro”.

- **Acontecimiento:** Aquí se ubican las acciones motivadas por los primeros referentes ideológicos. Se mencionan las labores realizadas de cuenta propia en los diferentes contextos, acompañados de personas muy cercanas afectivamente:

(...) yo empiezo a, digamos a promover otro tipo de cosas ya más desde mi voluntarismo llamémoslo así, y ahí es que yo con todos esos referentes de “Segundo Sexo” y unas mujeres que yo empiezo a ver en esos barrios, que son las que se comprometen con los procesos de autoconstrucción (...) pero muy, digamos, muy individualmente se puede decir que (...) o sea lo estaba haciendo yo, no estaba respaldada ni por ninguna institución ni por un grupo, bueno hicimos talleres de prensa popular (...) crear ese grupo de mujeres no hacía parte de mi trabajo, o sea eso fue a partir de mi relacionamiento con ellas y de los vínculos que voy estableciendo con la gente del barrio (...) era pues una cosa que fue muy voluntaria de parte de mía y por otro lado muy espontánea en cierta medida (...) (Sujeto No.1)

(...) Me quedaba haciendo deporte allá, hacía cosas y todo eso y venía a hacer cosas de la comunidad por la noche, después de las seis y almorzaba en la universidad y todo eso. Y claro y como todo lo que venía a hacer eran cosas de deportes, hacía entrenamiento de deportes, hacía otra cosa, toda esa gente veía que eso no tenía ningún riesgo (...) (Sujeto No.2)

(...) al inicio eran como unas labores mas de tipo voluntario mas como de la, digamos de las militancias sociales y políticas. En ese tiempo yo conocía al que inició este proyecto, un chileno que había llegado de, pues exiliado y bueno entonces habían, muchas ahí empatías y consonancias, también en el trabajo y bueno nos conocimos y ahí pues iniciamos como todo este

trabajo de lo que hoy es CU, pero muy ligados también en esos momentos a un trabajo como mas hacia los barrios. (...) (Sujeto No.10)

- **Personaje:** Aquí se identifican las personas con los que los sujetos se asocian para realizar el trabajo voluntario, generalmente amigos y familiares:

(...) arranco vinculándome a un equipo inicial de mujeres que venían de trabajar con mujeres campesinas (...) (Sujeto No.1)

(...) Mi hermano mayor pues digamos era un tipo muy metido en estas cosas. También podría decir que hay una incidencia y mis relaciones de afecto con los novios que tuve en el momento también incidieron bastante, yo te puedo decir, porque estábamos metidos en los comités estudiantiles de los colegios, después era parte del comité estudiantil de la Universidad. Entonces uno tuvo una incidencia indirecta digamos a todas estas vainas sociales. (...) (Sujeto No.4)

(...) Si como por hacer algo, como para que los pelaos también hicieran algo y entonces empezamos y hasta los mismos papás ya nos ayudaban, y en diciembre nos sentábamos en una acera, además eran puras escalas, y empezábamos a planear cosas, (...) (Sujeto No.9)

- **Referente:** En este momento los sujetos narran la actividad concreta que realizaban en ese momento particular dedicado al trabajo voluntario. Así, se encuentran alusiones a un conocimiento que era transmitido a una población participante y beneficiaria:

(...) con ellas armamos unas semanas culturales en el barrio S, acerca de capacitación, hacer tertulias, conversatorios, es decir, procesos mucho de contribuir a, al crecimiento de las mujeres, (...) (Sujeto No.1)

(...) fundamentalmente con la Corporación A, que estaba haciendo también como un proceso de capacitación para mujeres en contexto de prostitución. (...) (Sujeto No.8)

(...) y pues nuestro objetivo también era el empoderamiento político para que la gente defendiera y promoviera sus derechos y se organizara para defender estos derechos. (...) (Sujeto No.10)

5.3 Etapa III: Institucionalización. Entendida como el proceso a través del cual la persona menciona un primer ingreso en relaciones de trabajo mediadas por una compensación económica (actividad económico-productiva), sin que necesariamente se mencione explícitamente alguna modalidad o forma organizativa. En esta etapa los sujetos, bien se vinculan jurídicamente a alguna forma organizativa o su llamado “grupo de amigos” se transforma en una entidad oficialmente reconocida o instituida. Aquí se observa una forma más “racional” de realizar el trabajo de labor social.

- **Acontecimiento:** Aquí se encuentran los factores externos que facilitaron una vinculación al mundo del trabajo como actividad económico-productiva pero de manera instituida:

(...) a mí me invitan a esas reuniones de mujeres y ahí es donde empezamos pues un colectivo de mujeres a trabajar los temas de las mujeres de sectores populares, tanto urbanas como rurales y digamos es todo ese proceso que finalmente va llevando a que decidamos convertirnos en una corporación que hoy en día es (...) (Sujeto No.1)

(...) ¿Por qué nos volvemos ya institucionales? Porque aparece el programa de María Ema Mejía y ofrece todo, es un programa que uno dice vea, (...) viene María Ema diciendo si ustedes se quieren organizar deme los datos a mí y en una semana tienen la personería jurídica, (...) (Sujeto No.2)

(...) somos, digamos un grupo de amigas que trabajamos con mujeres, y va pues produciéndose durante los 80 digamos un proceso de

institucionalización porque empieza a darse la solicitud de trabajos para organizaciones, (...) (Sujeto No.3)

- **Personaje:** Los personajes mencionados son aquellos funcionarios o instituciones que le sugieren al sujeto o a la incipiente organización, ingresar en relaciones laborales oficiales, a partir de la implementación de procedimientos jurídico-administrativos.

(...) en 1990 con la aparición de la consejería presidencial para Medellín, en cabeza de María Ema Mejía, hay unos boom de atención del Estado a los sectores populares, (...) ¿Por qué nos volvemos ya institucionales? Porque aparece el programa de María Ema Mejía y ofrece todo, es un programa que uno dice vea, (...) sólo es que hagan una asamblea, hagan tal cosa, un montón de cosas en el marco normativo y en una semana, nosotros nos hicimos el 15 de junio del 90, hicimos la asamblea, mandamos los papeles por allá como en septiembre, octubre, y el 7 de noviembre ya teníamos personería jurídica. Nosotros ni siquiera creíamos. (...) (Sujeto No.2)

(...) y luego sí me vinculé a la Fundación S como, en eso estaba iniciando la estructuración de experiencias de programas sociales de formación de líderes de trabajo con jóvenes trabajadores y luego sí en toda la estructuración del grupo empresarial de la Fundación S, en función de lo social, allí estuve 20 años ahí fue una escuela muy importante donde pude estructurar mucha cosa hasta que eso cogió otro rumbo y salí de ahí (...) (Sujeto No.5)

(...) me gradué, y la junta directiva de ese momento dijo: “mija, le tocó asumir la administración de esta organización porque no pudimos con personas externas” y me dijeron que porqué no me le medía. Y allí estuve cuatro años. (...) (Sujeto No.9)

- **Referente:** Aquí se encuentran las áreas temáticas en las que se focaliza el trabajo remunerado económicamente que se realiza desde esta etapa en adelante:

(...) trabajé en muchas organizaciones que tenían que ver con incidencia en la parte de, en la parte comunitaria, o sea, hacíamos trabajo de construcción a la comunidad hacíamos capacitaciones en autoconstrucción a la comunidad, (...) (Sujeto No.4)

(...) en formación de líderes sociales en el 73, 74, 75 en esa época pues es que eso era... y estuvimos impulsando mucho movimiento cooperativo, muchas organizaciones sociales de base, de allí surgió después una organización (...) programas sociales de formación de líderes de trabajo con jóvenes trabajadores (...) (Sujeto No.5)

(...) yo hice toda la capacitación del área económica, contable, ellos estaban allá haciendo unos microproyectos y nosotros los capacitamos y ahí pues entré como asesora hice el trabajo puntual de dos tres meses y salí y seguí en lo nuestro, en lo mío. (...) (Sujeto No.6)

(...) Y allí más o menos trabajé nueve años en un proyecto que se llamaba sustitución de cultivos de uso ilícito y pues eso nos dio las bases para conformar una ONG (...) de economía solidaria donde se manejaban pequeños productores y donde había que instituir formas asociativas para su desarrollo (...) (Sujeto No.7)

5.4 Etapa IV: Ciclos críticos. Corresponde al conjunto de eventos caracterizados por el juicio evaluador de la persona en su contexto de trabajo. Se propone esta denominación porque una vez formalizado el ingreso del sujeto o grupo de compañeros al marco de las relaciones institucionales, empiezan a observarse períodos de trabajo delimitados por conflictos en las relaciones, que se evidencian y se desenvuelven para dar paso a un otro momento. En el caso de los sujetos que no son fundadores de la ONG con la que trabajan actualmente, estas crisis determinan la renuncia a una institución para buscar otro vínculo laboral, configurando así una trayectoria intermitente en el sector de las ONG. De otro lado, los sujetos fundadores de su ONG, a través de cada ciclo reestructuran sus equipos de trabajo, tomando decisiones que van desde relevar la ocupación de

cargos entre los mismos integrantes, hasta reemplazar personal según los nuevos planes para el siguiente ciclo.

Aquí se ubican las rupturas en diferentes dimensiones: amistades de vieja militancia, opciones laborales, organizaciones, formas de pensar, prácticas, entre otros. Sería la fase en la que los sujetos se quieren sostener en sus planteamientos que defienden ante otros, emergen los arraigos, los apegos, la insistencia de conservar algo: un lugar social, una idea en el trabajo, una posición ideológica, entre otros. Es el momento de la valoración de su lugar, de la confrontación en el espacio laboral. La persona toma decisiones, manifiesta tomar partido en un contexto que le exige optar por algún camino ante la incertidumbre que se le presenta y ante la cual debe actuar para que la vida organizacional continúe.

Es importante mencionar que en este momento de su vida, el D-ONG, ya ha pasado por una formación profesional, ha acumulado un conocimiento sobre el trabajo en el sector y se ha ejercitado en discusiones ideológicas a través de sus posicionamientos discursivos. Así, en esta etapa, se ve enfrentado a contradicciones entre valores que ha incorporado desde temprana edad y condiciones o restricciones concretas propias del mundo del trabajo, especialmente en posiciones gerenciales. En este sentido, deberá pues, asumir su papel como garante del cumplimiento de los objetivos organizacionales confrontando, desde su posición, las exigencias de los otros con quienes trabaja. Es aquí en donde se puede observar desde un punto de vista dialéctico, la tensión

permanente entre dimensiones contradictorias propias de la relación capital-trabajo, que para el presente caso se ilustra en la función gerencial como figura que presiona al trabajador para que con su actividad le permita a la ONG, acumular resultados expresados en buen nombre, experticia o, dicho en otras palabras; “*plusvalía social*”.

- **Acontecimiento:** Se mencionan conflictos, expresados en rupturas o rompimiento de relaciones luego de pasar por lo que varios de ellos mismos mencionan como “crisis institucional”:

(...) Yo también en (...) ejercí la dirección durante 4 años y luego, en estos procesos en que estamos la gente trabajando juntas, aparecen momentos de diferencia y de digamos, de unas maneras distintas de ver las cosas (...) entonces nos salimos 4, 5, y armamos otra institución (...) (Sujeto No.1)

(...) yo me fui del país, casi 5 años, entonces me fui, de una organización que era eminentemente marcada por el voluntarismo, y volví a una institución en plena crisis, (...) transitar del trabajo voluntario a las reglas del juego del mundo laboral. Entonces eso fue pues, muy duro, fue un momento muy duro, muchas personas salieron y en ese momento G decidió, decidió salir, pero somos pues organizaciones hermanas muy cercanas y, con proyectos muy cercanos de manera que, trabajamos juntas, y somos pues muy cercanas (...) y la gente masivamente decidió renunciar, o sea: “Es preferible renunciar a que alguien nos tenga que evaluar” (...) lo que me toca es asumir como ese nuevo tránsito, a una institución realmente, pasar de un colectivo a ser una institución, entonces es como en ese momento crítico que regreso y ahí pues, con un trabajo muy colectivo vamos como en red haciendo el proyecto. (Sujeto No.3)

(...)Yo he tenido propuestas de mucha índole para militar en cosas, pero no, por ahí no ha sido el camino y ni es el camino de mi vida. (Sujeto No.5)

- **Personaje:** Aquí se nombran explícitamente a aquellos compañeros de grupo, ahora de trabajo, con los que surgen diferencias que no se resuelven y que

finalmente terminan en distanciamientos. Se destaca el hecho de que a pesar de estas rupturas, los sujetos continúan en sus organizaciones, con el respaldo de otros compañeros que apoyan sus planteamientos en este momento. Cabe mencionar que durante estos ciclos de crisis, son precisamente los D-ONG quienes han logrado mantener un grupo de seguidores que apoyan sus posiciones ante otras personas que finalmente terminan retirándose de la institución. Es aquí donde se aprecia la capacidad de convocatoria que los sujetos entrevistados desarrollan para mantenerse en la ONG conservando el respaldo de los que continúan trabajando con ellos:

(...) el primer director se quiso perpetuar en el poder, (...) recuerdo que éramos quince socios cuando eso también, y hubo una división para liquidar o continuar la organización. Porque, y se rompió, los que lo seguían a él y los que estábamos, y hubo una votación de 8 a 7, que a través de un voto, por un voto ganamos, porque eso fue en 1995. Agosto del 95 esta entidad entra en crisis, su primera crisis y esa crisis fue surgida, el planteamiento que había es que había una división ideológica al interior de la entidad y la división estaba dada porque el primer director decía que los que se quedaban eran guerrilleros (...). Nos quedamos ocho y los otros siete terminaron yéndose, casi esos ocho están, excepto V porque nos lo mataron en el 96, lo asesinaron aquí precisamente en 1996, (...) (Sujeto No.2)

(...) Los integrantes de C antes hacían parte de una entidad que se llamaba U, ellos se desintegraron y parte del grupo de U se fue y creó la corporación C. (...) (Sujeto No.6)

(...) finalmente un grupo o dos también salieron pero un grupo fue el que siguió trabajando y logró estar de pie en todas las discusiones, en todas las dificultades de constituir la fundación (...) pero hubo unas personas de esas discusiones que yo creo que de pronto hoy no nos saludarán como tan bien ya no, bueno, entonces (...) (Sujeto No.10)

- **Referente:** Se mencionan discusiones alrededor de la eficiencia, de los resultados que operativamente deben mostrarse para continuar en el trabajo (a

nivel individual) o con la financiación (a nivel organizacional). Una vez institucionalizadas las relaciones, éstas empiezan a estar mediadas no solamente por aspectos afectivos (como en las etapas anteriores), sino también por aspectos relacionados con el desempeño, de ésta manera entran en confrontación las expectativas entre integrantes de la ONG a la luz de las metas en el trabajo:

(...) Que si a vos P te contratan para ser promotora, te dan responsabilidades para ser promotora, vos tenés que responder operativamente por eso, y sobre eso te evaluamos operativamente, y si no funciona, asumir. (...) (Sujeto No.9)

(...) o sea como a una tiradita de los unos con los otros, pues a veces a discusiones de presión también de la junta directiva frente a unos más que todo uno de los compañeros, son conflictos, “como usted tiene que hacer esto”, usted tiene que hacer esto como a obligaciones, como a presiones inclusive de los otros proyectos si porque ellos manejan (...) por ejemplo de los cumplimientos de las actividades que uno no puede dejar de cumplir una actividad porque ya se está enojando, cosas así (...) (Sujeto No.4)

(...) digamos era como el momento impresionante de la crisis, contratos muy simpáticos porque, digamos uno de los asuntos que genera la crisis es que las agencias que nos empezaban a financiar, decían: “pero bueno cual es la eficacia del trabajo que ustedes hacen, cuales son los resultados, por donde pues, como o sea, cómo se puede medir eso que están haciendo”. (...) (Sujeto No.3)

5.5 Etapa V: Consolidación. Entendida como el momento actual en el que los sujetos se encuentran en el momento de realizar la entrevista. Corresponde al actual cargo que desempeñan como D-ONG. No necesariamente es una etapa posterior a la anterior, en este caso se plantea la distinción para efectos puramente ilustrativos, resaltando el hecho de que en el momento presente, la persona delimita un lugar ocupado, producto de una relación dialéctica

(contradictoria) entre diferentes elementos psicosociales, configurados de una manera tal, que producen un ser sólo aprehensible temporalmente. Así, esta etapa sugiere una extensión en el presente de la etapa No. IV (ciclos críticos), caracterizada por el quehacer cotidiano de los sujetos para mantener su posición como D-ONG ante diferentes otros; sus empleados (o compañeros), las agencias financiadoras, los Dirigentes de otras ONG y gubernamentales. En este momento se vislumbra lo que podría ser quizás, una proyección de la carrera de los sujetos hacia otras fuentes de trabajo, dado que los recursos recibidos hasta ahora empiezan a disminuir, forzando a las ONG a reconsiderar su dependencia financiera.

- **Acontecimiento:** Aquí emergen relatos con los que los sujetos justifican ciertas posiciones, argumentan a su favor las decisiones tomadas para mantener su lugar en relación con otros:

(...)Y llegué a trabajar de coordinadora de un proyecto, yo empecé coordinando un proyecto y después me dijeron ellos que porque no asumía la dirección porque la persona que era director se iba de la ciudad, fue como una, o sea ellos me dijeron “¿porque no te metés en esto para que nos colabores?”, además tú sabes que esos cargos son sin plata (...) Pero también apoyo, soy asesora de una empresa constructora, lo hago alterno. (...) (Sujeto No.4)

(...) Yo acepté este trabajo en la cooperación con una agencia que me ha brindado plena confianza, pleno respaldo y me ha dado mucha libertad para desarrollar cosas a través de la misma cooperación. Incluso cuando se hizo el convenio, el diálogo para hacer el convenio, el trabajo de asesoría tenía un sentido muy técnico muy administrativo, muy operativo y yo desde un comienzo planteé que ese trabajo no solamente debía ser en esa perspectiva sino que también tenía que tener una dimensión política social clara (...) (Sujeto No.5)

(...) yo soy el tercer o cuarto gerente y ha habido mucha oposición de algunos asociados, pues no sé si por el estilo de trabajo o por varias cosas. Pero afortunadamente, modestia aparte, en los dos años que es lo que llevo, es en donde se ha estructurado más la cosa, donde no hay cuentas por pagar, donde tenemos el mayor número de proyectos y de todas maneras, pues sí quise ser gerente. (...) (Sujeto No.7)

- Personaje: Aquí se encuentran alusiones a los compañeros de trabajo en cada ONG pero en términos de relaciones administrativas, nombrados como equipo de trabajo. También se destacan menciones a fuentes de financiación internacionales, pero también al Estado y en particular Organizaciones Gubernamentales locales.

(...) En este momento mi trabajo en esta institución (...) es desde el lugar de la dirección (...) soy puente entre la junta directiva y el equipo de trabajo, y del equipo de trabajo con la junta (...) (Sujeto No.1)

(...) entonces hago funciones de representación de la Entidad F tanto en instancias políticas como en digamos la interlocución y en la relación con las agencias de cooperación. Entonces, esa labor de gestión me corresponde, entonces de alguna manera es una dirección que tiene funciones hacia adentro y hacia fuera, lo cual empieza un poco a interrogarse en el sentido de la magnitud en cada tarea, porque en la medida en que La Entidad F también quiere ser actora política, eso ha implicado pues participar en una red de relaciones a nivel de alianzas, que tienen mucha tarea, (...) (Sujeto No.3)

(...) nosotros tenemos un hermanamiento con la juventud católica alemana, entonces aquí está L, un año y él está allá. (...) (Sujeto No.9)

(...) hay muchas personas que diríamos más que entidades otras personas también que apoyan a CU entonces a veces nos logran también como....pues no es mucho dinero pero (...) Personas, muchas son alemanes que hacen acciones actividades, españoles si de Suiza (...) Ella es más joven entonces ella se mete ay no pero R no se que entonces yo le digo hija métase que el proyecto en la alcaldía y así pero yo no me meto tanto porque no me gusta mucho meterme en esas cosas tampoco he recibido ningún peso de esas entidades estatales no, que mi salario no salga de esa parte para nada no, (...) (Sujeto No.10)

- **Referente:** En este punto los sujetos comentan sobre las funciones que realizan actualmente en la ONG particular, haciendo alusiones básicamente a dos frentes de acción. De un lado, lo relacionado con aspectos organizacionales internos, de otro lado a nivel externo, lo que tiene que ver con la gestión de recursos y alianzas con otras organizaciones:

(...) En relación a lo que lo hago, cual es mi labor, bueno mi labor es acompañar el equipo de trabajo, mi labor es gestionar digamos algunos niveles de proyectos, generar niveles también de articulación o alianzas en otras organizaciones. Y es una labor digamos de múltiples funciones, (...) Toda la parte de gestión, la parte de proyectos, hacer toda la parte de cabildeo y lobby, de generar pues vínculos y alianzas, y ya digamos en la orientación de la administración de los recursos, aunque esos yo no los manejo, cualquier representación que se debe dar. (...) (Sujeto No.8)

(...) Soy la representante legal y directora de la RJ, y bueno, es que el simple nombre ya tiene conflicto, en una estructura como la RJ porque igual aunque por ser corporación legalmente y todo el cuento tiene que tener como al figura de junta directiva y por lo tanto una dirección, las funciones de representación legal, y desde hace más de un año hemos tratado de politizar un poco ese cargo y qué implicaría para una organización que quiere trabajar en red. En este caso no es la figura de dirección-dirección que dirige, sino que orienta, (...) Yo siempre he querido hacer como una especialización en gerencia social, (...) En proyectos productivos y como toda esa parte económica que es lo que me ha llamado más la atención (...) (Sujeto No.9)

(...) nos permitió trabajar con la administración, con organizaciones de mujeres, nos permitió trabajar digamos con actores del municipio de tal manera que se conciba una política pública participativa, (...) pero si nos pone en una la lógica de que es que hay que ahorrar, de que hay que digamos articular actividades para cumplir pero al mismo tiempo digamos racionalizando recursos, como ese tipo de cosas, y mucho seguimiento al gasto, por ejemplo, este año, nosotras este año estamos funcionando con un presupuesto en el que los egresos son superiores a los ingresos, o sea tenemos un déficit, es un faltante que se supone, se resuelve con gestión de recursos. Hemos hecho algunas cositas que nos generan plata, (...) (Sujeto No.1)

Hasta aquí, se ha presentado el contenido de lo que los sujetos mencionan en las entrevistas, a partir de los acontecimientos, los personajes y los referentes dentro de cada una de las cinco etapas propuestas. Todos estos insumos constituyen una base fundamental para dar cuenta del proceso de configuración de la identidad profesional de los D-ONG, considerando elementos contextuales pero también sus recursos personales, aspecto este que se tratará con más detenimiento en el siguiente capítulo. De este modo, se tiene entonces, la información de las trayectorias personales y laborales, esquematizada en cinco grandes etapas o fases para poder discutir cómo se ha ido presentando su relación con el trabajo.

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Partiendo de los datos encontrados en las entrevistas, y luego de organizarlos por eventos, personajes y referentes dentro de cinco grandes etapas en orden cronológico, a partir de la técnica de líneas narrativas propuesta por Spink (2000), se encontró que es posible realizar dos tipos de análisis sobre los aspectos narrados por parte de los entrevistados. El primero consiste en un recorrido horizontal de la información, con el que se revelan acontecimientos, personajes y referentes mencionados en común por parte de los sujetos, dentro de cada una de las cinco grandes etapas, que inician desde su infancia o adolescencia, hasta el momento presente en el que se realizan las entrevistas. Esto fue posible gracias a la utilización de la regla de enumeración “co-ocurrencia”, que permite localizar la presencia simultánea de las unidades de registro a lo largo de todas las entrevistas realizadas, para así llegar a los aspectos comunes que caracterizan las trayectorias personales y profesionales de los D-ONG. En un segundo análisis, los trechos fueron analizados con la regla de enumeración dirección. Aquí se examinan cada una de las etapas descritas, para inferir algunas dinámicas en las que los sujetos se posicionan discursivamente en situaciones particulares. Estas dos miradas son complementarias y permiten tener elementos de base para discutir, cómo se ha dado la configuración de la identidad profesional de los D-ONG, considerando un proceso histórico de desarrollo de su

capacidad reflexiva, manifestada en los posicionamientos que se revelan a partir de lo que narran sobre diferentes aspectos de sus vidas en el campo personal y laboral. En el presente capítulo se presentan los dos análisis propuestos, partiendo de la perspectiva de Ciampa (1987) sobre la identidad como proceso de metamorfosis y de la noción de posicionamiento que plantean Davies y Harré (1990) para inferir los *se/ves* desde el discurso de los D-ONG. Finalmente, se plantean algunos elementos para contribuir a una discusión sobre la identidad profesional, que considere además de los recursos personales, las posibilidades y restricciones que le presenta el contexto a la persona, dado que es precisamente desde y ante este, que el sujeto reflexiona para emprender sus acciones.

6.1 Análisis horizontal: el desarrollo de etapas a la luz de referentes y personajes.

En lo referido a los acontecimientos, los sujetos narran eventos que inician en su primera etapa haciendo referencia a las situaciones que reconocen como determinantes para elegir el sector organizacional al que se vinculan y en el que todavía permanecen. Dichas situaciones se presentan en sus primeros espacios de socialización durante su infancia: la familia, la escuela y su barrio de residencia. En un segundo momento, los sujetos mencionan las primeras actividades productivas que constituyen sus acciones iniciales en coherencia con las influencias que recibieron en la etapa anterior. En este momento, el trabajo voluntario se realiza bien sea en los barrios en los que ellos mismos residen, bien

en los de las personas que se benefician con esas actividades y en otros, estas se realizan incluso en su institución educativa. En un tercer momento, se tiene que esas acciones, ahora se realizan bajo dos condiciones particulares; la compensación económica y la regulación técnica, básicamente en la lógica de la planeación, ejecución y evaluación de proyectos con tiempos y recursos concretos. Los lugares mencionados durante esta etapa son los barrios en los que habitan los beneficiarios. A partir de la cuarta etapa, una vez instituida la actividad, surgen discusiones sobre las condiciones en las que ésta se realiza, lo que genera rupturas manifestadas en decisiones individuales sobre la permanencia o retiro de la ONG. Los lugares en los que ocurren estos eventos no son narrados explícitamente, sin embargo es posible mencionar que suceden en las instalaciones locativas de cada organización que generalmente, en este momento, ya dispone de un patrimonio propio. Desde este período los sujetos han permanecido en un constante ejercicio de sus actividades económico-productivas, realizadas en una misma o varias ONG, tomando decisiones para permanecer como dirigente y justificar su trabajo ante compañeros e instituciones que brindan apoyo.

Como se logra apreciar, se presenta una tendencia hacia la complejidad de de las actividades que realizan los sujetos, pasando de un momento en el que acogen una idea de ayuda dirigida a otros, hacia una materialización de ese pensamiento en una acción concreta, que en un principio no es remunerada ni regulada externamente, pero que más adelante se desarrolla en el marco de un sistema que implica otros aspectos además de la ayuda a otros, tales como el

modo de hacerlo, los recursos necesarios, los tiempos y la justificación ante pares y externos. Respecto a los lugares, se observa que el tránsito ha sido desde espacios en los que los sujetos están supeditados a influencias, por las condiciones de sus procesos de socialización, hacia lugares en los que ellos mismos preparan las condiciones para incidir en la vida de otras personas.

Retomando lo mencionado por Scheibe (1995), sobre la noción de ser en lugares, a través de marcas de identidad, se tiene que en el caso de los D-ONG entrevistados, es posible ubicar sus identidades en función de las coordenadas tiempo y espacio, reconociendo que aquí es donde son reconocidos socialmente por el lugar que ocupan en relación con los demás. Así, los sujetos son una identidad particular dependiendo del lugar ocupado en un momento específico, es decir; son reconocibles a partir de marcas de identidad, por ejemplo ser hijo que aprende en el hogar durante la infancia, o ser dirigente que planifica en la ONG durante la adultez. De este modo, deberá entenderse que estas marcas no son las mismas ni en el transcurso del tiempo ni en los diferentes espacios que la persona ocupa. En este sentido, se tiene que los sujetos viven en constante cambio (Ciampa, 1987), actualizando permanentemente su identidad específica, en este caso ligada al trabajo. Este ser en constante cambio, es aprehensible, se revela, se observa a partir de sus actividades, como un ser definido por lo que hace, pasando de ser una persona que sólo aprende, a ir siendo progresivamente alguien que le dirige el trabajo a otros que a su vez, ayudan a alguien más: los beneficiarios de los proyectos que gestiona. En la tabla No. 4., se muestra en las diferentes etapas, las marcas de identidad concretas para el caso de los D-ONG a

partir de cuatro coordenadas específicas: tiempo, espacio, actividad y relaciones. Con este esquema se propone entonces, ilustrar las trayectorias genéricas de los sujetos entrevistados para vislumbrar la configuración de la identidad profesional como proceso de “metamorfosis” en contextos definidos:

ETAPAS:	<u>I</u>	<u>II</u>	<u>III</u>	<u>IV</u>	<u>V</u>
MARCAS DE IDENTIDAD:	<u>Influencias previas</u>	<u>Trabajo voluntario</u>	<u>Institucionalización</u>	<u>Ciclos críticos</u>	<u>Consolidación-actual.</u>
Momentos de vida	Niñez o adolescencia	Juventud	Adultez joven	Adultez	Adultez madura
Espacios o lugares	Hogar, barrio, comunidad, escuela, iglesia.	Barrio propio, barrio de los que reciben la ayuda.	Instalaciones de la ONG.	Instalaciones de la ONG.	Instalaciones de la ONG y otras instituciones.
Actividades	Aprendiz de ideologías.	Trabajo voluntario, orientado hacia la ayuda a otros.	Trabajo asalariado, orientado hacia la ayuda a otros.	Trabajo asalariado, orientado hacia la dirección de la ONG.	Trabajo asalariado, orientado hacia la dirección y sostenimiento de la ONG.
Relaciones	Hijo, hermano, alumno.	Hijo, hermano, alumno, compañero.	Compañero	Dirigente, madre o padre.	Dirigente, madre o padre.

Tabla No. 4. Etapas y marcas de identidad

Entre los personajes (personas o instituciones) mencionados por los sujetos a lo largo de las etapas distinguidas, se tiene que durante los dos momentos iniciales, los sujetos se refieren a aquellas personas que incidieron en su

socialización durante la infancia o adolescencia, quienes les alentaron a que ingresaran al medio de los movimientos sociales. Durante la segunda etapa, los sujetos aluden a los beneficiarios de la ayuda ofrecida en el trabajo voluntario. A partir de la tercera etapa, los sujetos mencionan aquellas personas naturales o jurídicas que les ofrecieron la posibilidad de que su trabajo sea remunerado. En la siguiente etapa, se puede observar cómo los sujetos mencionan particularmente con nombre propio, a las personas con las que se confrontan discutiendo puntos de vista diferentes en torno a las condiciones en las que realiza el trabajo. Es aquí en donde se presentan las “crisis” institucionales (en el caso de ONG conformadas por algunos entrevistados) o de diferencias que algunos de los sujetos mencionan en relación con la ONG para cual trabajaban en ese momento. En la etapa presente, los sujetos mencionan a nivel interno a los “equipos de trabajo”, mientras que a nivel externo aluden a personas naturales y jurídicas con las cuales gestionan recursos para sostener la ONG que dirigen.

En este aspecto, se observa un movimiento de relaciones personales definidas por el afecto, con una tendencia hacia relaciones personales mediadas por la razón instrumental ligada a la conservación del trabajo, sin dejar de mencionar que en ese tránsito, ocurren rupturas en relaciones de amistad, generadas por las diferencias manifiestas. En este sentido, se tiene que a partir de la institucionalización del trabajo, los entrevistados amplían sus redes sociales incorporando en adelante, relaciones con personas naturales y jurídicas en dinámicas no sólo de ayuda a otros sino también de orden funcional. En la tabla

No. 5., se aprecia la diferencia entre personajes referidos antes y después de la institucionalización del trabajo.

El análisis de los personajes mencionados por los entrevistados durante el transcurso de las diferentes etapas, permite rastrear la emergencia del *self* a partir de la noción del otro generalizado. Aunque en el siguiente apartado (6.2) se discute el posicionamiento de ellos durante la etapa (IV) de las crisis al interior de las ONG, resulta importante aquí ilustrar el proceso reflexivo que se infiere para explicar su relación con los demás en el contexto de las ONG. Retomando a George Mead (1959), es pertinente mencionar que el ser humano es entendido como reflexivo y capaz de tomar decisiones deliberadamente razonando sobre lo que percibe en su medio para actuar en este. Sin embargo, se requiere también aclarar que para Mead, aunque el *self* hace que el individuo sea más eficiente para el conjunto de la sociedad respondiendo a las expectativas del grupo, las personas no tienen que aceptar el colectivo tal y como es. Por el contrario, las personas pueden cambiar las condiciones del grupo en el que participan gracias a su capacidad de pensar, incluso oponiéndose al mismo, pero proponiéndole un escenario más favorable y que supera el actual:

La única forma en que podemos reaccionar contra la desaprobación de la comunidad entera es estableciendo una clase superior de comunidad que, en cierto sentido, supere en número de votos a la que conocemos. Una persona puede llegar al punto de ir en contra de todo el mundo que le rodea; puede ella sola levantarse contra el mundo. Pero, para hacer tal

cosa, ha de hablarse a sí misma con la voz de la razón. Tiene que abarcar las voces del pasado y del futuro. Esta es la única forma en que el *self* puede lograr una voz que sea mayor que la voz de la comunidad. (p. 352)

De éste modo, se observa cómo los dirigentes entrevistados, para afrontar al otro generalizado, han concebido un otro generalizado aún mayor, en el que sus compañeros de trabajo se ven en la disyuntiva: acompañarle, convirtiéndose en sus dirigidos, o retirarse del proceso organizativo histórico hasta ahora construido. En otras palabras, los que apoyan al dirigente encuentran una alternativa más favorable, mientras que los que lo desaprueban, se retiran de la ONG.

ETAPAS:	<u>I</u>	<u>II</u>	<u>III</u>	<u>IV</u>	<u>V</u>
	<u>Influencias previas</u>	<u>Trabajo voluntario</u>	<u>Institucionalización</u>	<u>Ciclos críticos</u>	<u>Consolidación-actual.</u>
MARCAS DE IDENTIDAD:					
Personajes	Familiares, profesores, sacerdotes, amigos, beneficiarios de la ayuda.	Amigos, familiares, beneficiarios de la ayuda.	Compañeros, entidades donantes, (ONG europeas, Organizaciones Gubernamentales nacionales), ONG empleadoras.	Compañeros disidentes, otras ONG surgidas a partir de las crisis.	Equipo de trabajo, junta directiva, agencias y personas donantes, instituciones, redes inter-institucionales.

Tabla No. 5. Etapas y personajes

En lo concerniente a los referentes, se obtuvo que los sujetos en su primera etapa mencionan los discursos que acogieron durante sus procesos de socialización, durante la niñez o adolescencia, y que están relacionados con ideologías de cambio social: feminismo, teología de la liberación, la revolución. Durante la segunda etapa, en sus espacios de trabajo voluntario, se aprecia en general un discurso centrado en un conocimiento que se ofrece a los beneficiarios, nombrado como procesos de “capacitación” o “empoderamiento”. Luego, cuando el trabajo se ha instituido, se encuentran alusiones a temas concretos en los que se inscriben los proyectos; incidencia, autoconstrucción, liderazgo, cooperativismo, entre otros. En la siguiente etapa se tiene que, dados los conflictos entre formas de concebir y realizar el trabajo, se mencionan aspectos del cumplimiento y control de las actividades programadas en los proyectos que administra la ONG. Finalmente, se tiene que en la actualidad, el discurso gira alrededor de las funciones directivas que en términos generales, comprenden la atención de dos niveles organizacionales: la dimensión externa, relaciones interinstitucionales y gestión de recursos, y la dimensión interna, referida como el “acompañamiento al equipo de trabajo”.

Sin tener certeza sobre la permanencia de sus primeros discursos en la etapa actual, se observa un cambio que pasa de ser lo referido a la ayuda a los demás, con justificaciones ideológicas sobre igualdad social, equidad de género o participación política, hacia discursos más centrados en la eficiencia en el trabajo y posteriormente en la gestión de recursos para el sostenimiento de la ONG y su misión institucional. Este giro en los referentes ideológicos de los entrevistados

podría estar asociado a dos elementos contextuales señalados anteriormente en el marco conceptual. De un lado Dent y Withehead (2002), mencionan la tendencia global hacia la que se dirige la valoración del trabajo profesional, y que sugiere una cultura del rendimiento en la que los profesionales deben incorporar en sus parámetros de desempeño, los resultados organizacionales que el medio les exige. Dicho en otras palabras, incluso los D-ONG se ven presionados a cumplir con resultados concretos sobre los cuales se estima su desempeño. De otro lado, Castillo (2003) menciona entre otros cambios en el mundo de la cooperación internacional, la tendencia hacia la disminución de recursos para el apoyo de ONG locales. En ese sentido, se tiene pues, un tránsito histórico que parte de un contexto en el que se valoraba la presencia de ONG acompañando poblaciones beneficiarias, hacia un momento (presente) en el que se espera de las ONG y particularmente de sus dirigentes, el cumplimiento de metas en tiempos concretos y con recursos que requieren más controles administrativos. Es decir, mientras en los años 70 se financiaban organizaciones que alentaban movimientos sociales con reivindicaciones políticas, actualmente las entidades financiadoras tienden a concentrar su apoyo a proyectos puntuales, cuyos resultados sean visibles, lo que explica la orientación de los D-ONG hacia privilegiar discursos de eficiencia. La tabla No.6., muestra claramente el paso de los discursos centrados en ideologías de cambio social, hacia ideologías gerenciales.

Identidad Profesional de Dirigentes de ONG a partir de sus Trayectorias

ETAPAS:	I	II	III	IV	V
	<u>Influencias previas</u>	<u>Trabajo voluntario</u>	<u>Instituciona- lización</u>	<u>Ciclos críticos</u>	<u>Consolidación- actual.</u>
MARCAS DE IDENTIDAD:					
Referentes	Ideologías de cambio social.	Capacitación a de población beneficiaria	Temas concretos de proyectos	Eficiencia en el trabajo	Gestión de recursos y auto- evaluación de proyectos

Tabla No. 6. Etapas y referentes

Finalmente, luego de puntualizar las marcas de identidad y especificar los personajes y referentes a través del desarrollo de cinco etapas, se presenta a continuación, el modelo completo con el que se esquematiza el proceso de configuración de la identidad profesional de los D-ONG:

Identidad Profesional de Dirigentes de ONG a partir de sus Trayectorias

ETAPAS:	<u>I</u>	<u>II</u>	<u>III</u>	<u>IV</u>	<u>V</u>
MARCAS DE IDENTIDAD:	<u>Influencias previas</u>	<u>Trabajo voluntario</u>	<u>Institucionalización</u>	<u>Ciclos críticos</u>	<u>Consolidación-actual.</u>
Momentos de vida	Niñez o adolescencia	Juventud	Adultez joven	Adultez	Adultez madura
Espacios o lugares	Hogar, barrio, comunidad, escuela, iglesia.	Barrio propio, barrio de los que reciben la ayuda.	Instalaciones de la ONG.	Instalaciones de la ONG.	Instalaciones de la ONG y otras instituciones.
Actividades	Aprendiz de ideologías.	Trabajado voluntario, orientado hacia la ayuda a otros.	Trabajo asalariado, orientado hacia la ayuda a otros.	Trabajo asalariado, orientado hacia la dirección de la ONG.	Trabajo asalariado, orientado hacia la dirección y sostenimiento de la ONG.
Relaciones	Hijo, hermano, alumno.	Hijo, hermano, alumno, compañero.	Compañero	Dirigente, madre o padre.	Dirigente, madre o padre.
Personajes	Familiares, profesores, sacerdotes, amigos, beneficiarios de la ayuda.	Amigos, familiares, beneficiarios de la ayuda.	Compañeros, entidades donantes, (ONG europeas, Organizaciones Gubernamentales nacionales), ONG empleadoras.	Compañeros disidentes, otras ONG surgidas a partir de las crisis.	Equipo de trabajo, junta directiva, agencias y personas donantes, instituciones, redes inter-institucionales.
Referentes	Ideologías de cambio social.	Capacitación a de población beneficiaria	Temas concretos de proyectos	Eficiencia en el trabajo	Gestión de recursos y auto-evaluación de proyectos

Tabla No. 7. Modelo completo de líneas narrativas de los D-ONG a partir de marcas de identidad más personajes y referentes.

6.2 Análisis vertical: los posicionamientos y la dinámica entre el *self* y la identidad dentro de cada etapa.

Luego de revisar cuáles han sido los cambios que se han presentado a través de las etapas, resultó importante examinar cuál ha sido al interior de cada una de éstas, la dinámica de los posicionamientos que se infieren a partir de lo narrado por los sujetos. Para ilustrar este asunto, a continuación se retoman para cada una de las etapas un trecho particular para ilustrar tres aspectos. Primero: la posición que se le asigna al sujeto, determinada por las marcas de identidad visibles en ese contexto. Segundo: la reflexión que el sujeto hace frente a esa posición asignada que da cuenta de la emergencia del *self* y que se manifiesta en las inflexiones lingüísticas (pero, aunque, sin embargo, sino, yo no...). Tercero: la nueva posición que el sujeto construye y adopta luego de reflexionar sobre la situación y sobre sí mismo, insinuando una posible acción a emprender.

Etapa I: *Influencias iniciales.*

(...) entonces los domingos el acuerdo era, que mis papás habían establecido, era que las 5 mujeres nos repartíamos los oficios domésticos, porque los hombres no entran a la cocina, porque en la cocina un hombre es rila de gallina se decía aquí (...), y yo pues a los 13-14 años empecé a decir “pues, esto es inaudito, o sea son 8 hombres y ¿somos las mujeres la que tenemos que arreglar la cocina, recoger los calzoncillos de los baños, cierto? ¿Por qué los hombres no? Los hombres no hacen ese tipo de cosas ni tienden la cama, no, yo no acepto eso, entonces mi papá decía “¿cómo así?” y mi mamá no rompía mucho con mi papá, pues, como en esos acuerdos y entonces algún domingo le dije yo a mis hermanas: “¿saben qué? yo voy a hacer una huelga, nos levantamos y nos sentamos en el comedor y no, ¿por qué nosotras y ellos no? (...) (Sujeto No.3)

Posición asignada: Rol femenino tradicional

Reflexión: “esto es inaudito... yo no acepto esto”

Posición construida: Negación al cumplimiento de la orden.

En este caso, el sujeto No. 3 se niega a cumplir con una acción encargada en un contexto en el que se espera cumpla con su rol tradicional de género. Ella rechaza, a través de un proceso reflexivo, la acción acorde con sus marcas de identidad: ser mujer, hija y hermana. Esto ilustra la consciencia que tiene de cómo es vista por los otros y cómo no quisiera que eso continuara. Al interior de esta etapa, algunos sujetos acogen las ideas sobre ayuda a otros, que reciben por parte de sus familiares, amigos o profesores, mientras que en otros sujetos, se presentan negaciones de las marcas de identidad.

Etapa II: Trabajo voluntario.

(...) desde los primeros años del bachillerato pues, he ido perteneciendo a experiencias organizativas, de jóvenes inicialmente, múltiples, porque desde que estuve estudiando me enfoqué hacia el trabajo, pues, social (...) Luego entré al seminario, estuve haciendo la filosofía, la teología, desde allí puede también abrir mucha perspectiva de estudio hacia lo social más que a la filosofía o la teología, hasta que descubrí que por allí no era la cuestión porque por las cuestiones sociales tenía muchas dificultades por la misma estructura rígida de la iglesia y eso, y por posiciones resolví retirarme y desde allí he estado dedicado a todo lo que son trabajos sociales (...)
(Sujeto No.5)

Posición asignada: Concepción católica del trabajo social

Reflexión: “descubrí que por allí no era la cuestión”

Posición construida: Existen otras formas de concebir el trabajo social

Para el caso del sujeto No. 5 se encuentra que en un principio, mientras estuvo vinculado a experiencias de trabajo voluntario, mantenía relaciones armónicas con la institución católica. Sin embargo, posteriormente cuestiona su ordenamiento, y toma la decisión de abandonar la marca de identidad hasta ese momento; ser seminarista, para dedicarse totalmente al trabajo social de manera independiente.

Etapa III: Institucionalización.

(...) nosotros al inicio no queríamos como institucionalizar, no queríamos como meternos en todo este plano de lo legal y todo, además porque todas las personas que metíamos éramos militantes políticos del movimiento social, del movimiento popular. Entonces nosotros no queríamos nada que fuera, pero lo que nos obligó un poco fue toda la parte de la gestión, entonces nosotros, me acuerdo que en ese tiempo nosotros hicimos varios proyectos, y los proyectos eran proyectos muy buenos y esto, pero nosotros no teníamos la personería jurídica. Entonces dijimos, no pues hasta no sacar la personería jurídica no podemos seguir ahí como tan ahí y entonces habían discusiones también que no, que para qué, que no la necesitábamos con eso tenemos más compromiso con la gente entonces no. Y bueno, pero habían muchas personas en ese tiempo que estaban ahí como en el debate y pues finalmente un grupo de personas entre las que estaba yo, dijimos no pues si es necesario que legalicemos esto, si queremos proyectar bien nuestro trabajo necesitamos la personería jurídica (...) (Sujeto No.10)

Posición asignada: militante político del movimiento social

Reflexión: “no podemos seguir ahí”

Posición construida: gestionar la personería jurídica de la organización para gestión de proyectos.

En la reflexión que se observa en el sujeto No. 10, junto con su grupo se enfrenta al dilema que surge entre la institucionalización y la militancia. En ese sentido, la primera opción permite contar con más recursos que para él, garantizan

un mejor trabajo. De otro lado, continuar en la misma condición de grupo no formalizado, representa un mayor compromiso político con la población beneficiaria. Finalmente, el sujeto a través de su proceso reflexivo, privilegia la segunda opción preservando de la primera, la atención a la población beneficiaria de su trabajo. En este caso, podría afirmarse una renuncia a las marcas de identidad asociadas con la militancia política, en aras de consolidar una actividad que constituye su propio trabajo.

Etapa IV: Ciclos críticos.

(...) (la organización¹⁹) *“A” decide que como hay una coyuntura que era mujeres en contexto de prostitución ya no se ubican en el barrio sino que se desplazan a toda la ciudad, ella venía haciendo un trabajo con las mujeres en contexto pero mucha de la oferta los habitantes acudían allá, porque había lavaderos de carros, entonces ellos lo que dicen es no, los habitantes de la comunidad nuestra actividad va a ser mujeres en contexto y ya tienen una planeación, entonces algunos de los que estamos allá decimos no, este barrio necesita nuevamente la atención, nuevamente reconstituir ese tejido y digamos que de ahí sale un grupo que conforma (otra organización²⁰) *“L”* (...) (Sujeto No.8)*

Posición asignada: trabajar con mujeres en ciertas condiciones

Reflexión: “...decimos no, este barrio necesita...”

Posición construida: conformar otra ONG para realizar un trabajo bajo sus criterios

Como se muestra en el apartado anterior (6.1) en lo concerniente a los personajes, las reflexiones que se infieren desde lo narrado por varios de los

¹⁹ Nota aclaratoria: lo que se encuentra dentro del paréntesis sin cursivas corresponde a una ONG en la que la entrevistada trabajó durante un tiempo.

²⁰ Nota aclaratoria: lo que se encuentra dentro del paréntesis sin cursivas corresponde a la nueva ONG que la entrevistada funda en asocio con varios compañeros de trabajo.

sujetos como la “crisis institucional” (de manera explícita en los sujetos 2, 3 y 10), dan cuenta de su capacidad de vislumbrar para el grupo un otro escenario que supera el actual en ese momento. De este modo se puede ver que para el sujeto No 8, resulta una mejor opción continuar y ampliar (además de la atención a mujeres) el trabajo en el mismo barrio en vez de incursionar en otros sectores. Ella, junto a otros compañeros decide deliberadamente, a través de un proceso reflexivo, tomar distancia de las acciones que pretendía el otro generalizado, posicionándose por fuera de este colectivo y convocando a la conformación de otra ONG, que constituye al tiempo un nuevo otro generalizado.

Etapas V: Consolidación.

(...) nosotros nos planteamos con organizaciones internacionales con las cuales planteamos las cosas que queremos hacer, generalmente los proyectos que hemos presentado son proyectos de desarrollo (...) Si claro, pero tenemos contratos con el Municipio, pero a proyectos de desarrollo, eso sí y no lo permitimos como cooptación. O sea por ejemplo trabajamos los planes locales de desarrollo de la comuna, y trabajamos procesos de formación y participación política. (...) Algunos contratos de servicios, que nos toca mucho porque hay proyectos con el Estado, que no nos permiten hacer otro tipo de contratación y bueno a veces es jugar con la legislación laboral que el país tiene. (...) (Sujeto No.2)

Posición asignada: contratista del Estado

Reflexión: “... pero a proyectos de desarrollo...”

Posición construida: A pesar de trabajar con recursos del Estado, se mantiene la independencia política.

En el caso del sujeto No. 2, se observa la resistencia a ser identificado con las marcas que se le asignarían, por incursionar en la reciente relación que las

ONG comienzan a entablar con entidades del Estado, en términos de contratación de servicios. Así, se tiene que este dirigente prefiere conservar sus actuales marcas de identidad ligadas al carácter de lo no gubernamental, por lo tanto de independencia política, a pesar de establecer vínculos que podrían relacionarlo como legitimador de políticas públicas. En otras palabras, en la emergencia de su *self* se aprecia una insistencia por verse a sí mismo aún por fuera del alcance político del Estado.

Resulta importante ahora retomar el planteamiento de Scheibe (1995), sobre las tres posiciones desde las cuales es posible responder a la pregunta “¿quién soy yo?”: la divina, la diabólica y la humana. En la primera opción, en la que el *self* es referido a lo absoluto o en otras palabras se responde a la pregunta “¿quién soy yo ante la existencia?”, se ubica al sujeto No. 10, quien define su identidad a partir del querer ser colectivamente, una institución legalmente constituida. En la segunda opción, en la que el *self* es la antítesis de algo que no se quiere ser, se pueden ubicar a los sujetos No. 3, quien se niega a ser una mujer tradicional, No. 5, que no desea ser parte de la estructura de una organización que cuestiona y, el sujeto No. 8, quien se niega a cumplir (hacer) el mandato del colectivo al que pertenece. En la tercera opción, el *self* se remite a lo que permanece en el tiempo a pesar de los cambios en los que se involucra la persona, lo que le permite la sensación de ser alguien a pesar de las circunstancias, como en el caso del sujeto No. 10 quien considera que sigue siendo independiente, incluso bajo la condición de ser contratista del Estado para realizar proyectos.

6.3 La identidad profesional como proceso reflexivo en contextos.

Teniendo en cuenta las lecturas horizontal y vertical, presentadas en los apartados anteriores (6.1 y 6.2), es posible encontrar una rica dinámica de relaciones entre los posicionamientos de los entrevistados, tanto al interior de las etapas mencionadas, como también entre las diferentes fases de su trayectoria. Visto así, la identidad profesional entonces vendría a ser considerada como un proceso dinámico en el que las marcas de identidad son acogidas, cuestionadas y asumidas o rechazadas dependiendo de las circunstancias y condiciones biográficas de las personas, lo que permite rastrear la emergencia del *self* en cada decisión que se toma sobre esas marcas para responderle al contexto.

Retomando a Malvezzi (2001), habría que reconocer el dinamismo de las identidades de los dirigentes entrevistados, considerando que para responder a la pregunta ¿quién es ese trabajador?, de ninguna manera podría esperarse que la respuesta fuera resuelta sin acudir al devenir histórico ilustrado a través de las etapas mencionadas. En cambio, se tendría que afirmar entonces que estos sujetos han ido siendo, a lo largo de sus trayectorias, personas que han reflexionado sobre sus posiciones en relación con los demás y que de manera autónoma (dentro de su contexto), han tomado decisiones sobre los lugares que ocupan. Particularmente en relación con el trabajo, estos sujetos han estado inmersos en situaciones de confrontación de posicionamientos incluso antes de

vincularse formalmente en el mundo profesional. En otras palabras, sus vínculos con los contenidos de su trabajo profesional comienzan a conformarse desde los primeros espacios de relacionamiento en la familia, el barrio y la escuela. Entendiendo esto, habría que buscar las raíces de la carrera profesional en los procesos de socialización que comienzan en la infancia y adolescencia para visualizar el movimiento identitario y la emergencia del *self*.

Como lo muestra el caso del sujeto No. 3, se puede detallar como la niña que acoge valores católicos en su familia de origen, pero al mismo tiempo toma distancia de su rol de género asignado, para plantear una forma de relacionamiento equitativo en su hogar, da cuenta de una importante diferenciación que, posteriormente se reitera en otra etapa de su trayectoria, tomando distancia de posturas políticas determinantes a la hora de tomar decisiones que implican rupturas. En el del sujeto No. 2 se muestra un niño que en su espacio primario de socialización, cotidianamente se expone a discursos políticos facilitados por su padre, luego toma distancia de su contenido, a pesar de que reconoce el valor de la reflexión sobre la administración del poder en el escenario social. En dicha diferenciación es posible localizar el hecho de que allí la persona es, del mismo modo en que más adelante, en otra etapa, el joven profesional que distingue entre sus compañeros de trabajo, los que estarían a su favor o en su contra, para poder incidir en la toma de decisiones organizacionales.

Pero también es posible encontrar posicionamientos que no necesariamente contrastan por su diferenciación, al contrario, conforman

trayectorias que se caracterizan por una conjunción armónica de marcas de identidad. Tal es caso del sujeto No. 4, quien siendo niña, en concordancia con los valores éticos cristianos inculcados por su madre en términos de “ayuda al prójimo”, más adelante se vincula con una organización que recibe apoyo de la iglesia católica europea para el desarrollo en su región. Del mismo modo, se resalta el caso del sujeto No. 7, un joven que menciona haber estudiado en un colegio con principios cooperativos y que ya en su edad madura, hace parte de sindicatos y posteriormente lidera una ONG en la cual trabajan sus familiares.

Desde un punto de vista sociológico Sennett (2000), menciona que las personas buscan una versión de su hogar en el trabajo, la justificación es una de las cosas que la gente intenta llevar a cabo al construir la narración de su vida. Quizá sea válido mencionar el escenario de las luchas como la razón por la cual las personas permanecen en un lugar o mantienen su posición, en constante confrontación con otros. Podría pensarse en una experiencia de diferenciación persistente en la permanencia de su propia singularidad. Desde un punto de vista organizacional, dicha dinámica de confrontación de posicionamientos que subyacen a la toma de decisiones, se relaciona con lo que Weick (1982) menciona como el proceso de organización, es decir, como el transcurso en el que se van configurando los sentidos que las personas atribuyen a su trabajo y a las relaciones con los otros. Para el caso de los D-ONG entrevistados, su carrera individual es un proceso no dado de antemano, que se va construyendo a partir de un movimiento que en cierto modo es consciente pero que en otro modo es determinado por las condiciones socioeconómicas que le rodean.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de llevar a cabo el proceso investigativo, es posible afirmar que para caracterizar la identidad es necesario pensar no en términos estáticos, sino en una dinámica en la que el sujeto reflexiona sobre sí mismo y el lugar que va ocupando ante los demás dadas las condiciones sociales del momento en su medio. Dicho en otras palabras, los D-ONG no son, en cambio, han ido siendo a través de una construcción social e histórica de sí mismos, personas que se han relacionado con el contenido de su trabajo desde su adolescencia, acudiendo a premisas ideológicas y con miras en su realización personal. En este proceso, los D-ONG han reflexionado sobre sus marcas de identidad, pasando por procesos de rupturas y acogidas de referentes y personajes en un movimiento que no escapa a las nuevas realidades globales del mundo de los negocios que actualmente les exige, entre otras cosas, acoger los aspectos propios de la cultura del “*managerialism*”: flexibilidad, reflexividad pragmática, trabajo en equipo, aprendizaje en el largo plazo, actualización constante, emprendedor y orientado hacia el mercado. Para llegar a su posición actual y mantenerse en ella, dadas las condiciones del contexto, los D-ONG se desenvuelven en una dinámica de posicionamientos y reposicionamientos en constante interacción con otros generalizados.

Mientras que algunos de los entrevistados han desarrollado su carrera en el tránsito del grupo de amigos hacia la institucionalización, otros la han realizado entre varias organizaciones del mismo sector. En cualquiera de los casos mencionan rupturas y cambios en sus relaciones (Sennett, 2000) a partir de la diferenciación de posicionamientos ante otros, distinguiendo así su singularidad. El hallazgo de indicios de reflexividad a lo largo de las trayectorias de los D-ONG, permite dar cuenta de que su carrera en este contexto, no empieza con el primer contrato formal de trabajo, sea cual fuera la modalidad de vinculación jurídico-administrativa. En este caso, es posible observar una continuidad que se empieza a configurar desde los espacios de socialización en la infancia y la adolescencia, tal como lo narran ellos mismos. En este orden de ideas, es posible entonces consolidar la idea de que en el actual contexto, las carreras profesionales no necesariamente se inscriben en fronteras tan claramente diferenciadas (Malvezzi, 2001).

Ahondando en la caracterización de la trayectoria de los D-ONG, es posible ilustrar sus dinámicas metafóricamente como en una espiral, considerando que en el paso de una etapa a otra, el sujeto incorpora nuevos recursos, en lo que Malvezzi (1999), menciona como insumos de trabajo. En ese orden de ideas se puede apreciar con el avance de su carrera, cómo la persona va ampliando sus repertorios interpretativos y de acción, se hace profesional, gana un reconocimiento social y económico, justifica más de manera más amplia sus acciones. Contrario a lo que podría pensarse, dadas las condiciones económicas en el sector no lucrativo, las posibilidades de crecimiento profesional serían

limitadas. Sin embargo, los resultados muestran a modo de una trayectoria en espiral, cómo estas personas se sostienen y avanzan en su proceso personal de construcción de su propia identidad.

Entendiendo cómo los D-ONG han ido reflexionado, expresado y confrontado sus posiciones desde temprana edad y a lo largo de sus trayectorias, es claro comprender cómo generan su permanencia en el sector de las ONG, ejecutando, culminando y reiniciando nuevos proyectos de intervención social a través de los cuales, generan su fuente de sostenibilidad, aunque es claro que lideran organizaciones dependientes desde el punto de vista financiero. En otras palabras, los D-ONG han ido capitalizando recursos argumentativos plasmados en sus repertorios de interpretación y de acción indistintamente del lugar de trabajo ocupado, más allá de su formación profesional, asumiendo desde el cotidiano y desde temprana edad posiciones dirigidas al campo de la labor social. Sería interesante discutir hasta qué punto sus reivindicaciones sociopolíticas son expresión de posicionarse como agentes de cambio, o si de otro modo, han desempeñado de eficientemente ciertos papeles prediseñados en el contexto de los debates sobre el desarrollo social y económico, asunto discutido por Enríquez (2000), quien sugiere que a pesar de la relativa libertad con la que trabajan los individuos en nuestra época, de todos modos lo hacen en el marco de “autonomías controladas” determinadas por las estructuras organizacionales. En cualquier caso, los resultados sugieren que a pesar del soporte ideológico de su trabajo, los D-ONG reproducen las contradicciones entre capital y trabajo, aspecto

evidenciado en su tendencia hacia la incorporación de discursos de eficiencia en su cotidiano.

De otro lado, estos profesionales se han mantenido, en parte a que hay decisiones externas como la decisión política de proveer recursos a las ONG, pero además, en el plano individual, estos profesionales han construido su propia carrera, aunque no necesariamente de modo consciente, tomando decisiones y actuando (o accionando). Estos D-ONG no sólo se identifican con las poblaciones que social e históricamente han sido marginadas, sino que al mismo tiempo se han tomado sus propias decisiones con cierta autonomía (controlada), dentro de unos marcos normativos sociales, políticos y jurídicos.

Coincidiendo con Ciampa (1987), y en el entendido de la identidad como un proceso constante de cambio, para caracterizar el caso de los D-ONG, aquí fue necesario también acudir a sus múltiples determinantes, sociales, económicos y culturales propios del momento histórico, incluyendo los propios (auto) determinantes del individuo. Lo que ha mostrado el presente estudio es precisamente, cómo los sujetos se han ido posicionando discursivamente frente a estas condiciones contextuales, a partir de reflexiones que hacen individualmente para ir construyendo (se), recreando (se), en cada momento histórico a partir de lo que hacen. En ese sentido, queda bien valorada la propuesta teórica de Ciampa centrada en los tres elementos; los determinantes socio-históricos, la permanente auto-determinación individual y el constante cambio, como una opción importante que permiten dar cuenta del proceso de metamorfosis de los sujetos en su

relación con el trabajo. Finalmente, se ha mostrado cómo en el intento de caracterizar la identidad de los D-ONG, es posible acudir a una descripción que se aparte de una concepción de “sujeto cristalizado”, pues se ha dado cuenta del proceso de transformación del ser trabajador y que empieza a configurarse desde los años de infancia y adolescencia hasta la actualidad, desarrollando sus posicionamientos frente a las marcas de identidad que van afrontando durante sus trayectorias.

Respecto a los modelos de gestión implementados por los D-ONG, aunque estos no se exploraron directamente, se pueden discutir tres elementos que se derivan del análisis del proceso de configuración de su identidad. En primer lugar, se encuentra que a partir del momento de la institucionalización (Etapa No. 3), los sujetos entrevistados muestran una tendencia en el referente que va desde la mención a sus fundamentos ideológicos hacia la priorización del desempeño en el lugar de trabajo como eje central del discurso. En ese sentido, se tiene que los D-ONG han ido ampliando sus repertorios de comprensión de su realidad y ya no solamente consideran los aspectos estrechamente ligados a la labor social, sino que también ahora incorporan elementos de la gestión administrativa. En este orden de ideas, se tiene un segundo elemento comentado por terceros (expertos, trabajadores y auditores), quienes coinciden en que los D-ONG, aunque en un principio (durante los años 70 y 80) intentaron conformar estructuras organizacionales diferentes a las del sector lucrativo, actualmente observan la tendencia a implementar prácticas administrativas propias de los modelos empresariales de gestión. Por último en un tercer elemento, se puede destacar

que algunos de los sujetos mencionan que en sus prácticas administrativas, acuden a ciertas acciones que los diferencian de otro tipo de estilos gerenciales, a razón de la diferencia entre este sector y las ONG. Al respecto, resultaría interesante desarrollar futuros estudios que permitan caracterizar más a fondo el tema de los estilos y modelos gerenciales, considerando la identidad profesional, para continuar profundizando en la comprensión psicosocial en este sector. De todos modos es posible apreciar en los D-ONG una concepción ideal de trabajo bajo la modalidad de empleo, dado que actualmente sus esfuerzos están dedicados a la gestión y administración eficiente de recursos, con miras a mantener las condiciones que la financiación internacional facilitó, por varios años en el desarrollo de su carrera profesional.

En el marco de los nuevos escenarios presenciados recientemente en el mundo del trabajo, hemos asistido al advenimiento de otras formas organizativas, así como de diferentes modos de relacionamiento entre las personas y su actividad económico-productiva, más allá de lo típicamente mencionado en los manuales sobre administración de recursos humanos, casi siempre basados en organizaciones de tipo empresarial. De este modo surge entonces la necesidad de contar con recursos teóricos que contribuyan al esclarecimiento de las dinámicas vigentes que envuelven la relación persona-trabajo. Se espera pues de la psicología, como práctica científica y profesional, una incursión mucho más resuelta en aquellos campos hacia los cuales el trabajo ha “migrado” (Antunes, 1995). Ahora, si bien existen y se reconocen avances investigativos en el campo de las organizaciones prestadoras de servicios y más recientemente, en el

llamado campo del conocimiento, las nuevas tecnologías y de lo virtual, ello continúa encuadrándose en el sector económico empresarial. De todos modos, se advierte también como un valioso desafío, invertir esfuerzos en el denominado tercer sector, o sector no lucrativo, sin que por sus condiciones sea ajeno a dinámicas dignas de ser estudiadas, por el contrario, como se evidencia en el estudio aquí presentado, es posible dilucidar una realidad psicológica merecedora de ser develada.

Si bien, en el ejercicio profesional de la psicología, se dispone de recursos discursivos orientados a procesos de cambio psicosocial, una tendencia generalizada en el campo de la intervención en organizaciones de trabajo ha sido muy restringida a ofrecer soluciones preconcebidas. Ello posiciona al profesional-consultor como poseedor de conocimiento aplicado sobre personas “objeto” de la intervención, excluyendo la posibilidad de que sean los mismos afectados quienes reflexivamente actúen sobre su propio contexto. Se hace necesario entonces, un llamado hacia la formación de agentes más que de actores en las organizaciones y en el mundo del trabajo, en vista de contribuir a que las personas sean partícipes de sus propias vidas, ante los nuevos retos que traza la realidad social, política y económica del siglo XXI.

En el aspecto metodológico el estudio permitió valorar varias posibilidades que ofrecen diferentes técnicas de análisis de información. Resultó muy importante encontrar la amplitud de elementos de los que se puede disponer al analizar un mismo material de estudio (en este caso un texto disponible), a través

de diferentes técnicas inspiradas en propósitos diferentes pero no excluyentes. De un lado, el análisis de contenido hace que se visibilicen todos aquellos elementos sobre los cuales los entrevistados organizan sus relatos, permitiendo que el investigador disponga de los aspectos temáticos necesarios. De otro lado, las líneas narrativas ofrecen a su vez, ordenar cronológicamente e ilustrar de manera clara todos aquellos eventos que los sujetos narran y que se pueden contrastar cuando se pretenden rastrear los posicionamientos en una conversación concreta. Si se tiene en cuenta que al inicio del presente estudio se había contemplado solamente el análisis de contenido (en la perspectiva de Bardin), resulta válido afirmar que durante el proceso de investigación, es posible acudir a herramientas no previstas con el fin de complementar el procedimiento y llegar a los análisis esperados de una manera más consistente. Así mismo, se podría también implementar otra técnica para procesar la información encontrada: los mapas conceptuales. De este modo, ya identificadas las etapas por las cuales han transitado los D-ONG, el texto se podría desagregar en cinco columnas correspondiente a cada una de las etapas y así poder visualizar a qué momento de la trayectoria corresponde cada idea expresada.

Finalmente, a partir de los resultados encontrados en el presente estudio, surgen tres inquietudes para profundizar a futuro: ¿Coinciden las etapas de las trayectorias de los D-ONG con la propuesta de Erik Erikson (1988) sobre las etapas del desarrollo psicosocial? ¿Es posible explicar el fenómeno del liderazgo a partir de del concepto “otro generalizado” de George Mead tal como se observa en los D-ONG? ¿Qué semejanzas podrían establecerse entre los cambios socio-

históricos aquí ilustrados y la situación actual de los movimientos sociales en el país y el continente?

8. REFERENCIAS

American Psychological Association. (2001). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association* (5th ed.). Mexico: Editorial Manual Moderno.

Antunes, R. (1995). Cap. IV. Qual crise do trabalho?. En: R. Antunes. *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez/Editora da UNICAMP

Aranzazu, C. y Castiblanco, J. (1999). *Exploración de las expectativas frente a la labor del psicólogo organizacional en instituciones del sector ONG de la ciudad de Cali*. Trabajo de grado. Carrera de Psicología. Pontificia Universidad Javeriana. Cali, Colombia.

Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido* (3ra ed). Madrid: Ediciones Akal.

Bauman, Z. (2005). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

- Bazilli, Ch., Rentería, E., Duarte, J.C., Simões, K., Feitosa, L. & Rala, L.A. (1998). *Interaccionismo Simbólico e Teoria dos papeis: uma aproximação para a psicologia social*. São Paulo: Ed. EDUC.
- Blanch, Joseph. (1996) *Psicología Social del Trabajo*. En: Álvaro, José Luis; Garrido, Alicia; y Torregrosa J.R. (1996) *Psicología social aplicada*. Barcelona: McGraw Hill. Pp. 85-120.
- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization*. London: Sage.
- Botero, B. (2003). Notas sobre la sostenibilidad de las ONG desde la perspectiva de la cooperación internacional. En: Fundación para la cooperación Synergia. *Aportes a la cooperación internacional en Colombia* (pp. 39-52). Bogotá: Fundación para la cooperación Synergia.
- Bower, J.L. (1995). *Oficio y arte de la gerencia*. Bogotá: Editorial Norma.
- Brown, A; Dif, M; Helemäe, L; Kirpal, S; Koniordos, S; Laske, G; Nikitas, P & Strietska-Ilina, O. (2007). *Identities at Work. Decomposing and Recomposing Occupational Identities—A Survey of Theoretical Concepts*. Netherlands. Springer.
- Burgos, M. y Ortiz, L. (2001). *Investigaciones y trabajos de grado*. Colombia: Editorial Neyer Textos.

Castaño V., López, J. y Satizábal, C. (2001). *Resolución de conflictos cotidianos en organizaciones del sector ONG de la ciudad de Cali*. Trabajo de grado. Carrera de Psicología. Pontificia Universidad Javeriana. Cali, Colombia.

Castillo, O. (2003). La cooperación internacional para el desarrollo. Contexto global. En: Fundación para la cooperación Synergia. *Aportes a la cooperación internacional en Colombia* (pp. 13-37). Bogotá: Fundación para la cooperación Synergia.

Cerdá, S. (2003). *Las ONGD como agentes de la cooperación y la ayuda humanitaria. El caso español*. Tesis de doctorado no publicada. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.

Ciampa, A. (1987). *A estoria de Severino e a historia da Severina*. São Paulo: Brasiliense.

Congreso de la República de Colombia. (2003). *Organizaciones no gubernamentales, regulación, control y vigilancia*. Programa de fortalecimiento legislativo. Oficina de asistencia técnica legislativa. Bogotá-Colombia. 27 de noviembre de 2003. Recuperado el 2 de Febrero de 2010. Disponible en: <http://secretariasenado.gov.co/estudios-ARD/023%ONG>

Crotty, M. (2003). *The Foundations of Social Research. Meaning and Perspective in the Research Process*. Australia: Sage Publication.

Davolos, P. 2001, Después de la privatización: trayectorias laborales de trabajadores con retiro voluntario. En: *Estudios de Trabajo, Nro. 21, primer semestre de 2001*, ASET, Buenos Aires. Recuperado el 10 de Junio de 2009, de <http://www.aset.org.ar/revista.htm>

Davies, B. & Harré, R. (1990). Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the theory social behavior*, 20 (1): 43-63, 1990

Deming, W.E. (1994). *The new economics for industry/government/education*. Cambridge: MA. MIT CAES.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (2000). *The discipline and practice of qualitative research*. California: Sage.

Dent, M. & Whitehead, S. (2002). *Managing professional identities. Knowledge, performativity and the "new" professional*. London: Routledge.

De Freitas, M. (2002). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV.

De Godoy Pinheiro, O. (2000). *Entrevista: Uma pratica discursiva*. En Spink, M. J. (2000) *Praticas discursivas y produção de sentidos no cotidiano*. São Paulo: Cortez Editora.

De la Garza, E. (2005). Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado. En E. De la Garza. (Ed). *Teorias Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos Enfoques*, 7-22. Barcelona. Anthropos.

Díaz, X; Godoy, L. & Stecher, A. (2005). *Significados del trabajo, identidad y ciudadanía, la experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible*. Santiago de Chile. Centro de estudios de la mujer.

Dubar, C. (2001). El trabajo y las identidades profesionales y personales. En *Revista Latinoamericana de Estudios Del Trabajo*, V. 7, No. 13

Enríquez, A y Rentería E. (2006). Evolución del Proceso de Selección para cargos Gerenciales, Comparación entre las Prácticas llevadas a Cabo en 1997 y 2006 en la Ciudad de Cali. *Suma Psicológica*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz, 13(2),229 - 244.

Erikson, E. (1988). *El ciclo vital completado*. Buenos Aires: Paidós

Enriquez, E. (2000). *O Individuo preso na Armadilha da estrutura estratégica*. En Motta, F. & De Freitas, M. (2000). *Vida Psíquica e organização*. Rio de Janeiro, FGV Editora.

Frassa, M. J. (2005). El mundo del Trabajo en cambio. Trayectorias laborales y valoraciones subjetivas del trabajo en un estudio de caso. *Memorias Congreso: "Nuevos escenarios en el mundo del trabajo: Rupturas y continuidades"*. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios de Trabajo, Universidad de Buenos Aires: Buenos Aires. Recuperado el 10 de agosto de 2007, de <http://www.aset.org.ar/7congresop.htm>

Fundación para la cooperación Synergia (2003). *Aportes a la cooperación internacional en Colombia*. Bogotá: Fundación para la cooperación Synergia.

Galán, M. (2003). Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD). En: Fundación para la cooperación Synergia. *Aportes a la cooperación internacional en Colombia* (pp. 13-37). Bogotá: Fundación para la cooperación Synergia.

García, E, Restrepo, I y Riascos, W. (2006). Sentidos del trabajo contruidos a partir de la trayectoria y recursos para afrontar el mundo del trabajo. Trabajo de grado. Instituto de Psicología. Universidad del Valle. Colombia.

García-Gutiérrez, C. (2004). La evolución de los sistemas económicos y de la denominada economía social. *Revista de economía Pública, Social y Cooperativa*. Noviembre, número 50.

Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1994). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*. Madrid: Irwin.

Gomes, M. (2005). *Tecendo fios entre o discurso e a prática: o significado do ONG para seus profissionais*. Tesis de maestría no publicada. São Paulo. Universidad de São Paulo.

Gómez, G. (1993). *Perspectivas de la cooperación*. Bogotá. Ediciones Instituto Popular de Capacitación.

Grabinetti, M. A. (2005). Trayectorias personales, laborales y representaciones sociales sobre el trabajo. Estudio de caso. *Memorias Congreso: "Nuevos escenarios en el mundo del trabajo: Rupturas y continuidades"*. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios de Trabajo, Universidad de Buenos Aires: Buenos Aires. Recuperado el 10 de Junio de 2009, de <http://www.aset.org.ar/7congresop.htm>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2002). *Metodología de la investigación* (3ra edición). México: McGraw Hill.

Malvezzi, S. (1999). O agente económico reflexivo. *Desarrollo y capacitación*, 49, 16-19.

_____ (2000). A construção da identidade profissional no modelo emergente da carreira. *Organização e sociedade*. UFBA, v. 7, n. 17, p. 137-143

_____ (2001). *The building of professional identity and the boundaryless careers*. Conferencia no publicada.

Mead, G. (1959). *Espíritu, persona y sociedad desde el punto de vista del conductismo social*. Argentina: Paidós.

Offe, C. (1995). Trabajo, a categoria sociológica chave? En: C. Offe. *Capitalismo desorganizado*. São Paulo: Brasiliense. Cap. 5.

Orejuela, J. (2007). Trayectorias laborales y relacionales de profesionales insertos en mercados globales a través de EMN con presencia en la ciudad de Cali, Colombia. *Perspectivas en Psicología*, 10, 36 - 45.

Petras, J. (2000). *ONG y movimientos sociopolíticos*. Recuperado el 29 de Enero de 2003 de www.rebellion.org/seccion.php?id=23

Real Academia Española. (2009). *Diccionario de la lengua española*. Madrid. Real Academia Española. Recuperado 11 de Septiembre de 2008 de: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=ong

Rentería, E. (2008). Nuevas realidades Organizacionales y del Mundo del Trabajo: Implicaciones para la Construcción de la Identidad o del Sujeto. *Informes Psicológicos*, No. 10, p 65-80.

Rentería, E., Rosero, O., Gómez, I. (2006). *Guía básica para preparación de anteproyectos y proyectos de trabajos de grado*. Instituto de Psicología. Universidad del Valle.

Ritzer, G. (1993). *Teoría sociológica clásica*. México. Mc Graw-Hill. 1993.

Rossini, V. (2007). *O desenho das relações de trabalho nas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos conveniadas com o estado*. Tesis de maestría no publicada. Universidade de São Paulo. São Paulo. Brasil.

Salas, L. (2004). *De las ONG a las empresas sociales: ¿qué cambia?, ¿qué permanece?* Recuperado el 11 de Septiembre de 2008 de <http://ongcolombia.blogspot.com/2004/12/de-las-ong-las-empresas-sociales-qu.html>

Sallenave, J. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.

Scheibe, K. (1995). *Self Studies. The Psychology of self and identity*. London: Praeger.

Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. México. Fondo educativo interamericano.

Sennett, R. (2000). Street and office: Two sources of Identity. En: W. Hutton & A. Giddens (Eds.) *On the Edge. Living with global capitalism* (pp. 175-190). London: Jonathan Cape.

Sholthes, P.R. (1999). *Cómo liderar: manual práctico*. Bogotá: McGraw-Hill.

Silva, C. (2004). *A politização da dor e da indignação de pessoas que vivem ou convivem com o HIV/Aids: A participação política em uma ONG como forma de fortalecimento psicosocial*. Tesis de maestría no publicada. São Paulo. Universidade de São Paulo.

Spink, M. (2000). *Práticas discursivas y produção de sentidos no cotidiano*. São Paulo: Cortez Editora.

Thorne, P. (1993). *El nuevo gerente general*. México: McGraw-Hill.

Urrea, F. (2000). Globalización y prácticas de flexibilización laboral en grandes empresas: el caso colombiano. *Trabajo XXI. Revista de sociología del trabajo*. Recuperado el 21 de Octubre de 2009. De: http://grupogest.galeon.com/articulos/art0009.htm#_ftn4

Weick, K. (1982). *Psicología Social del proceso de organización*. Bogotá: Fondo Educativo Latinoamericano.

ANEXO No 1:

ANÁLISIS DE ENTREVISTA REALIZADA AL SUJETO No. 3

La presente entrevista fue realizada en el mes de septiembre de 2008. La persona contactada cumple con los criterios de participación en el estudio. Para sistematizar la información, inicialmente se señalan las tres unidades de registro : los acontecimientos (Color amarillo), seguidamente dentro de cada uno de estos, se identifican los personajes (Color Verde) y los referentes (Color rojo). La regla de enumeración dirección se ubica dentro de cada acontecimiento y se subrayan (y se resaltan con color azul) justo las alusiones que remiten a inflexiones o cambios de ideas y que dan cuenta del posicionamiento discursivo del entrevistado en ese fragmento de su relato.

Luego de la ubicar las unidades de registro y la regla de enumeración con colores, se organizan los fragmentos por acontecimientos (primera unidad de registro), en orden cronológico para luego inferir las líneas narrativas por etapas y marcas de identidad (tabla No. 3).

Bueno, estamos con LU, comencemos por tu trabajo, comentame acerca de tu trabajo. Háblame de tu trabajo.

Pues mira yo soy la directora de la Entidad F, la Entidad F es una organización feminista que tiene 29 años de existencia, yo soy cofundadora con otras mujeres de manera que tengo pues, más de la mitad de mi vida ha transcurrido en este proyecto que hace parte como de mi apuesta vital. La Entidad F trabaja con organizaciones de mujeres populares, es una organización que hace facilitación de procesos organizativos de mujeres de sectores populares, rurales y urbanas en tres temas fundamentalmente: mejoramiento de condiciones materiales, entonces tocamos el tema económico, en este momento estamos construyendo circuitos económicos entre mujeres productoras rurales y mujeres consumidoras urbanas, en algunos casos también productoras o que tienen ofertas de servicios, entonces estamos haciendo circuitos como estableciendo conexiones, digamos entre este tipo de iniciativas. Por otra parte trabajamos desde hace mas de 20 años el tema de violencia contra las mujeres, conectando las dimensiones de la violencia entonces, mirando como violencias en el ámbito público y digamos naturalización de esas violencias, justificación de esas violencias, implica una exacerbación de violencias en el ámbito privado. Y eso es pues digamos, con el telón de fondo del conflicto armado y la justificación del uso de la fuerza para dirimir distintos conflictos nosotras hemos asistido durante estos años a un agravamiento de la violencia hacia las mujeres, violencias pues muy diversas pero en donde por ejemplo la violencia sexual tiene un lugar y se

Etapa V:
Consolidación

agrava. Entonces: condiciones materiales, violencia y ciudadanía plena para las mujeres. Entonces, esto pasa por el tema de la participación política y por el hecho de que esas condiciones materiales y esa actuación contra las violencias, se manifieste en políticas públicas favorables a, pues como a la, al mejoramiento de la vida de las mujeres y nosotras sabemos que cuando la vida de las mujeres mejora y digamos sectores de la sociedad excluidos son reconocidos, eso redundaba también en el bien de la sociedad, entonces por ahí va pues nuestro trabajo.

¿Bueno, me dices que lleva 19 años la organización?

29

¿29 años? Bueno, y porque no me cuentas de ese momento, de hace 29 años, cuéntame un poco acerca de cómo llegas a fundar esta organización.

Sí La Entidad F es el resultado digamos del encuentro de mujeres dirigentes campesinas que hacían parte de la AC, de la Asociación Nacional del Usuarios Campesinos, que en los 70 y en relación digamos con el tema de la tierra pues que es un tema eterno en Colombia, que es el problema agrario, en ese período la AC fue una organización muy importante, las mujeres jugaban un papel muy significativo en la recuperación y en la toma de tierras, en digamos sostener esas recuperaciones y sin embargo era una organización en la que en ninguna de sus niveles de su estructura, ni local, regional y menos en el nacional, había presencia de las mujeres, entonces digamos lo que empiezan a percibir las mujeres es que, en digamos un papel significativo como en la sustentación de la organización, no se traduce ningún reconocimiento en la dirección ni en los lugares de toma de decisiones, entonces, nos vamos encontrando mujeres campesinas y mujeres urbanas, mujeres, universitarias, algunas muy ligadas, digamos a lo que fue el proceso de la teología de la liberación y en ese encuentro vamos empezando a jalonar dentro de la AC, que digamos La Entidad F nace inicialmente dentro de la AC, en la importancia de ocuparnos pues de los asuntos de las mujeres, de las problemáticas de las mujeres y nacemos pues digamos con esa vocación de mirar la participación política de las mujeres, entonces esto fue pues muy incómodo para la AC y, bueno más o menos nos fueron sacando, porque consideraban pues que ¿cierto? como que cuando llegara la revolución era el tiempo del discurso de la transformación por la vía de la revolución, entonces digamos el planteamiento era que esos como eran reivindicaciones secundarias, las de las mujeres, y que eso vendría después, que mas o menos cuando ya la revolución y los grandes temas llegaran, ya pues podríamos pensar como en estas cositas de mujeres y entonces, eso pasaba también por una crisis en los partidos de izquierda que, consideraban que el proyecto de sociedad por el que se propugnaba, subordinaba todo lo demás, entonces la vida privada, la vida personal, los hijos, eran un asunto completamente subordinado pues a la gran causa y esto pues generaba tensiones entre las mujeres y ahí fuimos

posicionamiento

Etapa II: Trabajo voluntario

confluyendo un grupo de mujeres que, también, esto ocurría digamos a finales de los 70 en pleno gobierno de Turbay, había pues mucha persecución a esta organización y algunas de estas dirigentas campesinas tuvieron que venirse a esta ciudad, entonces digamos que es como al calor de esa, pues de la convicción de que el trabajo con las mujeres era muy importante, de que todo su esfuerzo tenía que traducirse en una participación y una visibilidad, y que vida privada o proyectos personales y proyectos sociales tenían que ser coherentes y consistentes, que lo uno no se subordinaba a lo otro, entonces digamos con esas convicciones va surgiendo este grupo entre el 79 y 82, 83 **somos, digamos un grupo de amigas que trabajamos con mujeres**, y va pues produciéndose durante los 80 digamos un proceso de institucionalización porque empieza a darse la solicitud de trabajos para organizaciones, la primera fue **ASEP** que es la, o era, yo no sé si todavía existe, y entonces esa organización que tenía sede en Bogotá, **nos pidió un trabajo, de capacitación a empleadas domésticas**, capacitación o formación digamos para el conocimiento de sus derechos como empleadas domésticas, entonces ese fue el primer contrato que tuvimos y eso fue significando que ese trabajo voluntario fuera modificándose pues hacia, un trabajo pues en donde nos empezamos a ganar la vida, también, pero en todo caso pues, allí había pues toda la pasión que fue como el motor inicial. Muy rápidamente en ese proceso que te estoy mencionando, llegó IA, o sea IA durante muchos años hizo parte de este proyecto. Yo no sé si ya te lo mencionó pero, al final de los 80, empezando los 90, La Entidad F vive lo que nosotras llamamos como una crisis de institucionalización, que consistió digamos en que, ya teníamos relaciones con **agencias de cooperación**, ya teníamos contratos entonces había, digamos ya como **unos nuevos requerimientos pero seguíamos funcionando como un grupo de amigas**, entonces era un momento en donde como que necesitábamos establecer, como unas **nuevas reglas del juego, un nuevo pacto que** permitiera digamos, como transitar del trabajo voluntario a las **reglas del juego del mundo laboral**, entonces eso fue pues, muy duro, fue un **momento muy duro, muchas personas salieron** y en ese momento **IA decidió, decidió salir, pero** somos pues **organizaciones hermanas muy cercanas** y, con proyectos muy cercanos de manera que, trabajamos juntas, y somos pues muy cercanas.

Etapa III:
Institucionalización

Etapa III:
Institucionalización

Etapa III:
Institucionalización

posicionamiento

Etapa IV: Ciclos
críticos
posicionamiento

¿Qué bien, y ese cambio que significó en tu vida, en tu vida personal?

¿La institucionalización?

Sí

Pues mira es que en mi vida personal también hubo otra circunstancia es que digamos que **yo me fui del país, casi 5 años, del 86 al 90, entonces me fui, de una organización que era eminentemente marcada por el voluntarismo, y volví a una institución en plena crisis**, en plena, digamos casi era, digamos yo regreso en el 90 91, **¿y te fuiste a estudiar?** Me ofrecieron trabajar en una organización internacional de estudiantes, en París, y entonces....

Etapa II: Trabajo
voluntario

...interrupción

Entonces yo me fui, yo me fui porque me hicieron pues como esa oferta y era una cosa pues interesante, y entonces me voy de una organización ¿Pero porqué te fuiste? Porqué me fui, era un proyecto pues como muy seductor, era una cosa muy interesante. ¿En qué sentido era seductor? Era, bueno yo fui de las personas que en este proyecto, en los inicios, tenía mucha conexión con la teología de la liberación, y esta era una organización de estudiantes católicos en cuyo seno digamos se había generado en los años 50-60, una metodología que se llama revisión de vida Ver-juzgar-actuar, que jugó un papel importante en la gestación de la teología de la liberación, digamos el asesor de esta organización era GG, que es el teólogo peruano que dio origen a la teología de la liberación. A él pues se fueron juntando cierto, los hermanos Boff en Brasil y pues una cantidad de teólogos pues, y pensadores latinoamericanos pero es un poco como el maestro de esta escuela, que dice que digamos como que la experiencia de Dios se vive en el mundo de los pobres y que la propuesta pues de Jesucristo es una propuesta liberadora, que digamos es una teología que entra en diálogo con el marxismo y estamos hablando de los años 70-80, y de la época en que muchísimos cristianos fueron especialmente al ELN, entonces esta organización que me invitó, es una organización mundial que tiene la sede en París y trabaja con estudiantes en todo el mundo, entonces era como un momento en mi vida en que vivir ese tipo de experiencias, además de prestar un servicio, era pues, también tenía su interés. Sin embargo en esos 4, creo que estuve 4 años y medio por fuera, pero al llegar, no me vinculé inmediatamente a La Entidad F pero en esos años allá, mantuve pues la relación muy estrecha incluso en ese período IA se hizo directora, hizo viajes a Europa, entonces ahí mantuvimos siempre como la conexión. Entonces fue pues digamos como también una dimensión de mi proyecto personal que era de interés.

Etapa I:
Influencias iniciales

Etapa II: Trabajo
voluntario

¿Y qué habías estudiado aquí en la Universidad?

Yo soy antropóloga.

Entonces llegas de París... Y La Entidad F está en pleno despelote, pues digamos era como el momento impresionante de la crisis, contratos muy simpáticos porque, digamos uno de los asuntos que genera la crisis es que las agencias que nos empezaban a financiar, decían: "pero bueno cual es la eficacia del trabajo que ustedes hacen, cuales son los resultados, por donde pues como o sea cómo se puede medir eso que están haciendo"... Entonces claro, eso introducía en esa cultura, es decir venían de una cultura en donde todas somos iguales, donde las decisiones se toman colectivamente, donde hacemos cuestionamientos del poder, ¿cierto? porque el poder es patriarcal, el poder es dominación, entonces nosotras pues aspiramos como a otras reglas de juego pero, o digamos no, a unas autorregulaciones, en donde la autorregulación es la

Etapa IV: Ciclos
críticos

única regla del juego, entonces cuando se empieza a decir si efectivamente éramos, eran en ese momento 15 o 20 personas, entonces 5 personas están trabajando con un pequeño grupo en el barrio N y en esa organización eran 20 mujeres y ahora hay 5, y son 5 de aquí acompañándolas, ¿eso qué sentido tiene?, ¿eso para donde va? Entonces cuando se dice bueno tenemos que empezar como a evaluar el trabajo, o sea hacer evaluación de desempeño y entonces la pregunta era, “¿con qué derecho compañeros que son iguales a mí me van a evaluar?” O sea con qué criterio quien está por encima de quien, y la gente masivamente decidió renunciar, o sea: “Es preferible renunciar a que alguien nos tenga que evaluar”... O sea, porque era la cultura del igualitarismo, cierto, de que aquí como hacemos el trabajo con tanto amor entonces eso es suficiente, entonces claro era una crisis muy fuerte. Además muy atravesada por relaciones afectivas, como por las reglas del afecto, pues nosotras que nos queremos tanto como nos vamos a decir que esta hizo el trabajo malo, aquella bien, no eso es como impensable, como que eso escapa de las reglas del afecto digamos. Entonces yo llego en ese momento en lo que aquí llamamos como el despilforre, como que mejor cerremos, esto es muy difícil, entonces yo llego pues como en ese momento muy crítico. El momento también era de mucha afectación en las relaciones interpersonales porque había quienes decían “no, aquí hay que, aclarar reglas del juego, aquí hay que tener una dirección que tenga funciones distintas, aquí hay que construir instancias reguladoras”. Y quienes decían “no, aquí todas somos iguales y debemos seguir como venimos”. Yo entonces, como te digo toda esa tensión estaba muy atravesada por los afectos, entonces claro, yo llego, he tenido mucha distancia, entonces tengo una mayor posibilidad de objetivación de la situación, y entonces me piden casi llegando, yo tenía previsto casi como un año sabático porque venía rendida, y me dicen no, es que si no, entonces tenemos que cerrar. Y bueno, de hecho pues llego, en un momento crítico, y conociéndolas a todas, pero digamos entonces que lo que me toca es asumir como ese nuevo tránsito, a una institución realmente, pasar de un colectivo a ser una institución, entonces es como en ese momento crítico que regreso y ahí pues, con un trabajo muy colectivo vamos con en red haciendo el proyecto.

Etapa IV: Ciclos críticos

Etapa IV: Ciclos críticos

Etapa IV: Ciclos críticos

¿Cómo lo resolviste entonces? ¿y cómo resolviste en tu vida personal ese espíritu igualitario que habías dicho, a institucionalizarse a montar una estructura?, ¿cómo resolviste eso si estamos hablando de afectos, cómo lo resolviste? Bueno yo creo que tenía la ventaja de no estar involucrada en el cotidiano que ellas habían vivido en años anteriores, que era el período en donde se había ido acumulando la crisis y ella había reventado, entonces pues en primer lugar tenía esa ventaja, y por otra parte tenía como toda la convicción de que era un proyecto muy importante, que tenía toda la vigencia, pues además también venía de Europa donde desde allá había visto todo el dinamismo de mujeres en el mundo y especialmente en Asia y en África en donde

Etapa V:

también había una efervescencia de **organización de mujeres**, entonces venía con la convicción de que era un trabajo muy importante y que **entonces había que garantizar como ese tránsito**. Pero yo creo también que no fue una cosa individual en absoluto, es decir hasta hoy, podemos decir que aquí se trata de un proyecto colectivo que se construye colectivamente y que se pacta colectivamente.

Ya, pero la pregunta mía iba en el sentido de que hubo varias compañeras que renunciaron ¿sí?, que preferían renunciar a involucrarse en una dinámica de evaluación, ¿cierto? Y en tu caso porqué no renunciaste como las otras o porqué no dijiste no, no asumo esta nueva realidad institucionalizada, de la organización y me retiro, así como otras han renunciado, porqué?

Porque, sí, porque yo creo que, hay un texto de una feminista costarricense, que es sobre el poder, no recuerdo exactamente el nombre, pero básicamente la tesis que ella plantea es que bajo la ilusión del igualitarismo se camuflan poderes informales que son más, que terminan siendo más arbitrarios que los poderes asumidos explícitamente. Entonces dice digamos que el feminismo, en esa lucha o en esa crítica del poder, en esa crítica del poder, tiene que, asumir digamos formas del poder que sean democráticas, que reconozcan la diversidad etc., pero caer en la pretensión de que todas somos iguales, lo que hace es como escamotear o pues hacerle el esguince a que el poder siempre se establece, o sea que siempre en las relaciones humanas, el poder emerge de alguna manera, entonces que nombrarlo y explicitarlo y regularlo es la manera de evitar que ese poder se vuelva dominante pues y destructivo.

¿Y de qué línea feminista es ella?

No, no te sé decir, imagínate ni el nombre pero es posible que ahorita nos acordemos porque aquí, es un texto muy iluminador, el hecho es que en ese período, digamos reconocer eso fue muy importante para decir; no es que nosotras no podemos permitir que sea a la luz de los afectos que diríamos las diferencias, porque es que los afectos no son reguladores, o sea los afectos nos impiden, objetivar las problemáticas, ¿cierto? porque pues “yo que te quiero tanto, ¿cómo voy a decir que lo hiciste mal o que lo hiciste bien? o que ¿deberías introducir este correctivo?” Entonces, nosotras fuimos entendiendo varias cosas, una, que necesitábamos como un plan, que fuera digamos como el máximo regulador de la relación, o sea evaluamos a la luz de un plan, no era porque “a mí me parece que tu trabajo es bueno o malo” sino, hay un plan que actúa y unas reglas del juego que actúan como tercero y es a la luz de ese plan y esa apuesta que podemos evaluarnos. No es, es decir, es en función de algo que es externo a nosotras y que se convierte, es decir nos subordinamos, no nos subordinamos a nadie nos subordinamos a una apuesta construida colectivamente. **Entonces fue un momento donde hicimos un plan, en ese primero que hicimos fue un plan quinquenal, después siempre han sido planes trienales, y empezamos a definir, digamos un manual de**

procedimientos, un manual de perfiles, es decir una serie de manuales, que decíamos estas son nuestras reglas de juego y nos vamos a evaluar es a la luz de esos acuerdos que están más allá de cualquiera de nosotras. Entonces digamos fue, fue entender que tener reglas explícitas era lo que nos salvaba de la que la subjetividad nos invadiera.

¿Y sí ha resultado?

Si, si, yo creo que muy bien, muy bien, ahora de todas maneras yo creo que son como los pactos en la sociedad, de todas maneras aquí se trata de, en el año 91 92 hacemos un pacto, estos pactos necesitan de reeditarse, porque van llegando personas nuevas y que pueda que a las viejas alguna vez se nos vayan olvidando cosas y periódicamente hay que, hay que volver sobre bueno este fue el acuerdo que hicimos, de esos acuerdos que hicimos cuales son vigentes, como se van ajustando, el tener instancias de decisión con responsabilidades específicas y que esas instancias se hagan cargo de que tienen decisiones, a su cargo, entonces creo que ese tipo de cosas han jugado un papel muy positivo.

¿Desde ese entonces sos Directora y todavía?

Entonces sí, yo llegué en el 91, quise tener una hija, tuve esa hija e inmediatamente pues ya, o sea al llegar y como en medio de la crisis tuve como 6 meses, pedí de todas maneras una licencia que necesitaba como para una maternidad más tranquila.

Etapa IV: Ciclos críticos

Esa licencia te la pagaba...

No, no, era el tiempo en que todavía pues a nivel de recursos había muchísima precariedad, entonces digamos fue una licencia no remunerada y después de 6 meses volví a reintegrarme ya como directora a comienzos del 92 ya hasta ahora.

¿Desde el 92 sos directora entonces?

Imaginate, con el..., pues, o sea para mí ha sido un gusto estar en esta función y pero aquí el problema al contrario de otros es que no hay, a la gente no le gusta ser directora, entonces...

¿Por qué, por qué crees que a la gente no le gusta?

Yo creo que una característica aquí es que a la gente le gusta muchísimo, muchísimo lo que hace, y la mayoría por no decir todas a diferencia de la parte administrativa, tiene un trabajo y relación directa con las mujeres, pues en el acompañamiento, entonces dicen "no, no, la dirección necesita pues muchas cosas de representación, muchas cosas de representación, no, no, entonces mejor preferido lo otro ¿no?" De verdad que en este momento estamos en la junta, bueno definiendo como hacemos un plan para ir generando digamos un reemplazo que no sea una cosa abrupta, pues yo les digo: "no esperar a que yo me canse y diga tiro la toalla, sino que hagamos digamos un plan para que alguien en 2 o 3 años mire quien me reemplace".

¿Y en ese tiempo crees que vas a tirar la toalla?

No, yo pienso que son ciclos de la vida, no, porque uno tira la toalla es cuando está mamado de algo y ¿cierto? y no, no es el caso.

¿Y nunca has estado mamada en todo este tiempo?

No, no, muy encarretada o sea, para mí es una pasión lo que hago y ha sido pues como te digo, yo empecé como este trabajo siendo casi una adolescente, entonces realmente es un proyecto que hace parte de mi vida, además porque en el origen de mi interés en el trabajo por las mujeres, hubo digamos como motivaciones personales en mi familia que me marcaron pues como para siempre y es que...

Etapa I:
Influencias iniciales

Cuéntame un poco de eso

Si, es que yo vengo de una familia típica, trece hermanos y hermanas, ocho hombres y cinco mujeres. Y mi mamá era una ama de casa tradicional totalmente y los domingos, la persona que le ayudaba no estaba en la casa, entonces los domingos el acuerdo era, que mis papás habían establecido, era que las 5 mujeres nos repartíamos los oficios domésticos, porque los hombres no entran a la cocina, porque en la cocina un hombre es rila de gallina se decía aquí. Y yo tenía una hermana mayor, o sea eran por lo menos 4 o 5 hombres, mi hermana mayor, otro hombre, y yo era como la octava, pero en todo caso habían como 5-6 hombres antes y una hermana mayor, y ella había asumido pues digamos como esa regla, y yo pues a los 13-14 años empecé a decir "pues, esto es inaudito, o sea son 8 hombres y ¿somos las mujeres la que tenemos que arreglar la cocina, recoger los calzoncillos de los baños, cierto? ¿Por qué los hombres no? Los hombres no hacen ese tipo de cosas ni tienden la cama, no, yo no acepto eso, entonces mi papá decía "¿cómo así?" y mi mamá no rompía mucho con mi papá, pues, como en esos acuerdos y entonces algún domingo le dije yo a mis hermanas: "¿saben qué? yo voy a hacer una huelga, nos levantamos y nos sentamos en el comedor y no, ¿por qué nosotras y ellos no?"

Etapa I:
Influencias iniciales

Posicionamiento

¿Y por qué tenías esa idea si en tu familia se supone que esos valores familiares...?

Era una intuición como de que allí había una injusticia.

¿Y de donde crees que sacabas eso?

No, yo no tengo idea, yo bueno, yo era, cosa también un poco particular, era una lectora así pues devoradora de libros.

Etapa I:
Influencias iniciales

¿Qué leías en aquel tiempo?

Yo leí sobre campos de concentración, sobre el holocausto nazi todo lo que en esa época salió, o sea toda la literatura, toda las novelas y bueno yo creo que allí se plasmaba como la injusticia que, la mayor injusticia que ha vivido la humanidad, y puede ser que por esa vía, yo pienso eso me

Etapa I:
Influencias iniciales

marcó mucho, y era como constatar que aquí también había una injusticia.

No me pregunte, es decir allí no había ningún razonamiento sino que era el sentimiento de que allí había una injusticia y entonces gañamos, pues mis hermanas. Mi hermana mayor era pues absolutamente digamos del deber y si así era así, era entonces, a mí me tocaba pelear con ella, pero conseguir que mis tres hermanas menores se aliaran conmigo hasta que ya conseguimos pues que entonces se reglamentara, que éramos todos y todas y después hacíamos esos oficios. Y efectivamente pues logramos que ellos recogieran sus calzoncillos, es que era una cosa increíble y que entonces nos turnáramos para arreglar la cocina, para servir el desayuno, pues o sea lo que había que hacer, entonces creo que había una cosa como muy marcada...

Bueno, tu familia, luego estudiaste Antropología, luego el voluntariado, luego viajaste, volviste y desde ese tiempo. Háblame de tu trabajo, de tus funciones más propiamente acá, ¿qué es lo que te corresponde hacer y cómo te sientes con eso?

Bueno, nosotras tenemos una estructura operativa y administrativa que es sencilla y digamos que hay un triángulo de dirección, que está integrada por la directora, el comité coordinador de objetivos programáticos y el comité administrativo y financiero. Entonces yo participo de los dos comités, el uno se encarga digamos de hacer seguimiento del plan en su parte operativa, digamos de hacer seguimiento a como los objetivos se están trabajando en la apuesta, etc, y el comité administrativo y financiero pues que se ocupa exactamente pues como de esas dimensiones administrativas y financieras y la gestión con la cooperación, la venta de servicios.

¿Es esa el área que se encarga de eso?

El comité administrativo y financiero

¿Pero en cuanto a la gestión de recursos?

Bueno, entonces yo tengo digamos ya como en funciones específicas acompañar a esas instancias en sus respectivas funciones, entonces hago funciones de representación de La Entidad F tanto en instancias políticas como en digamos la interlocución y en la relación con las agencias de cooperación. Entonces, esa labor de gestión me corresponde, entonces de alguna manera es una dirección que tiene funciones hacia adentro y hacia fuera, lo cual empieza un poco a interrogarse en el sentido de la magnitud en cada tarea, porque en la medida en que La Entidad F también quiere ser como política, eso ha implicado pues participar en una red de relaciones a nivel de alianzas, que tienen mucha tarea, que implican mucha tarea y la gestión con la cooperación que también hemos querido redimensionar a que sea una relación que sea como cada vez más política, no sólo mediada, pedirles, por buscar recursos, sino que también es una función política.

Etapa V:
Consolidación

Posicionamiento

¿Cómo es eso?, hablemos de la cuestión política con la cooperación.

Etapa V:
Consolidación

Bueno, es decir nosotras hemos ido estableciendo relaciones pues con una serie de agencias de cooperación, que creo que ellas también han ido evolucionando en el sentido de que, para el caso de Colombia, esas agencias, es decir, en los años 90, era muy clara la decisión de un grupo importante de agencias de trabajar en Colombia, pues Colombia hace parte del tercer mundo, es un país pobre, entonces es país objeto de cooperación, digamos eso no se problematizaba. Más recientemente hay una evolución, la situación de África se ha agravado mucho, el empobrecimiento y problemas tan grandes como el hambre y el sida, han implicado sobre todo para Europa que su gran prioridad y también por razones egoístas, porque digamos el agravamiento de esa situación ha generado un fenómeno pues de migración muy grande, entonces Europa para frenar esa migración, creo que esa es una motivación egoísta principal, priorizan a África y países como Colombia van saliendo pues digamos como de esas prioridades porque es un país de renta media. Entonces ellos dicen Colombia es un país que tiene problemas de redistribución interna porque es un país inequitativo, pero es un país rico. Lo único que retiene a muchas agencias en Colombia es el tema del conflicto armado. Entonces digamos eso ha implicado debates importantes porque hay que sustentar porqué es importante que la cooperación permanezca en Colombia, entonces digamos que eso ha generado debates en las organizaciones del norte y que esos debates nos han llevado a pensar “bueno hay que aportarles como argumentos para que se queden en Colombia”. Entonces desde la perspectiva de las mujeres, nosotras hemos ido como transitando en esa relación a que más allá de esa relación económica que es importante la argumentación política, entonces para citar uno o dos ejemplos con una agencia que se llama Trocaire, que es una agencia irlandesa, nosotras nos hemos involucrado en una relación con esta agencia que en los últimos años ha querido que la experiencia de negociación política del conflicto que hubo en Irlanda, con el IRA, esa experiencia pueda ser vista o a la experiencia colombiana, nosotras hemos participando de un diálogo entre quienes fueron los negociadores en Irlanda que han venido en distintas ocasiones a Colombia para contarnos y para que esa experiencia sea, digamos útil a la experiencia colombiana. Entonces digamos que allí la relación no pasa sólo porque nos dan un recurso para un proyecto sino que participamos de un diálogo entre dos países que han tenido la experiencia del conflicto.

¿Por qué hablabas ahora de una prioridad egoísta?

Porque, claro, porque pienso yo que es un problema para Europa y de hecho pues su legislación es cada vez más estricta con los extranjeros, más excluyente de los extranjeros, entonces una manera de poner barreras a que esa migración sea cada vez más fuerte es invertir en el sur, particularmente en África, entonces claro, ellos prefieren, pero digo egoísta porque es que les perjudica que otros migrantes lleguen, lleguen ilegales,

lleguen en condiciones muy difíciles, eso les cuesta más que invertir en el sur.

Bueno, y dado el hecho de que todas estas agencias están priorizando Asia y África, uno encuentra una tendencia a que aquí se disminuyan los recursos, se disminuya la cooperación. ¿Cómo te ves en ese escenario entonces?

Si yo creo que la situación se va poniendo de castaño a oscuro en general para las ONG, de hecho ese, escenario pues ya lo estamos viviendo. En Colombia se están combinando varias cosas, una es que también el gobierno de Álvaro Uribe desde que llegó en el 2002, ha pretendido que la cooperación internacional pase toda por sus canales, creó o fortaleció mucho la agencia de cooperación colombiana, ha hecho proyectos de reforma de ley que obliguen a que todos los recursos de la cooperación pasen por esta agencia, o en todo caso hay una aspiración a controlar, y dado pues que sus mayores niveles de inversión son para lo militar y digamos para su proyecto de seguridad democrática, es importante para ellos que los recursos de la cooperación para lo social, aparezcan como aspectos de su presupuesto ¿cierto? Entonces...

Interrupción por *llamada telefónica*

...es como doblemente grave porque de un lado está digamos una pretensión de canalizar todos los recursos y de otro la decisión misma de las agencias que quieren salir de Colombia, entonces la cosa para peor la mejoría, ahora, entonces, la perspectiva es muy difícil, yo sé de organizaciones del país que han tenido que cerrar por la gravedad de la situación, pero pienso que para las organizaciones de mujeres, mejor dicho que el tema mujeres, el tema afro, mejor dicho hay temas por los que la cooperación permanece y esos tienen que ver con la situación de las mujeres, con la situación de las minorías entonces, si bien, compartimos pues el drama, creo que eso nos da un poco más de tiempo, ahora ahí por ejemplo está opciones como la venta de servicios, la contratación con el Estado, son posibilidades, nosotras las hemos explorado, tienen la dificultad hasta ahora de que no son líneas sistemáticas, o sea cuando estableces un acuerdo con una agencia de cooperación por lo menos en el caso nuestro hemos logrado que una agencia nos apoye durante 10 o más años, cuando uno contra con el Estado es un contrato por 3 meses por 6 meses, y es muy irregular pues eso no se puede garantizar como un factor de sostenibilidad, no es sostenible porque no es permanente en el tiempo, y además las formas de contratación del Estado a veces son muy complicadas, entonces ese es un gran desafío para la sostenibilidad de las organizaciones, cómo vamos a reemplazar el aporte de la cooperación por otras líneas de pero bueno ahí se va viendo.

Posicionamiento:

Se da en la etapa actual. El sujeto reconoce que el contexto es adverso, sin embargo considera tres aspectos: 1. El trabajo con la población participante (mujeres), continuará recibiendo apoyo. 2. Es posible ofrecerle servicios al Estado colombiano. 3. Se deja el interrogante abierto.

¿Y en tu vida como sientes eso, digamos a futuro el asunto de los

ingresos para ti y para tu familia cómo lo has sentido?

Pues mira yo, es decir ya por ejemplo el tema de la jubilación ya para mí es un tema que no está demasiado lejos, entonces pero, me parece entonces relativamente pues digamos como que en el nivel personal, me toco vivir un ciclo donde tengo esa posibilidad, a mí lo que me parece dramático es que para la mayoría de la gente eso no es un hecho porque sea porque las ONG no hemos sido digamos en lo laboral las más garantes de los derechos paradójicamente, entonces o pienso por ejemplo en las compañeras más jóvenes aquí, que claro, el tiempo que han cotizado nunca será suficiente y cada vez más pues las reglas de jubilación son más lesivas digamos para, las personas que trabajan entonces pues hay niveles de incertidumbre muy duros.

Etapa V:
Consolidación

Bueno, yo te agradezco mucho, ¿tiene algo más que comentar?, ¿algún comentario que te haya surgido a partir de esta conversación?

No, yo creo que podemos dejar aquí ¿cierto?

Bueno, yo te agradezco mucho

Bueno, con mucho gusto que te acabe de ir muy bien en ese trabajo, que te salga muy bien y si lo podés compartir...

Claro, yo quiero abrir debates, quiero mirar entonces a donde va a llegar todo esto, después de la cooperación que va a quedar...

Esos momentos paradójicamente pueden ser de mucha creatividad ojalá...

Tabla No.8. Entrevista al Sujeto No. 3, esquematizada cronológicamente a través de las cinco etapas identificadas en todos los sujetos entrevistados.

Etapa I: Influencias iniciales	Etapa II: Trabajo Voluntario	Etapa III: Institucionalización	Etapa IV: Ciclos críticos	Etapa V: Consolidación-actual
<p>, yo empecé como este trabajo siendo casi un adolescente, entonces realmente es un proyecto que hace parte de mi vida, además porque en el origen de mi interés en el trabajo por las mujeres, hubo digamos como motivaciones personales en mi familia que me marcaron pues como para siempre y es que...</p> <p>Cuéntame un poco de eso</p> <p>Si, es que yo vengo de una familia típica, trece hermanos y hermanas, ocho hombres y cinco mujeres. Y mi mamá era una ama de casa tradicional totalmente y los domingos, la persona que le ayudaba no estaba en la casa, entonces los domingos el acuerdo era, que mis papás habían establecido, era que las 5 mujeres nos repartíamos los oficios domésticos, porque los hombres no entran a la cocina, porque en la cocina un hombre es rila de gallina se decía aquí. Y yo tenía una hermana mayor, o sea eran por lo menos 4 o 5 hombres, mi hermana mayor, otro hombre, y yo era como la 8va, pero en todo caso habían como 5-6 hombres antes y una hermana mayor, y ella había asumido pues digamos</p>	<p>, entonces, nos vamos encontrando mujeres campesinas y mujeres urbanas, mujeres, universitarias, algunas muy ligadas, digamos a lo que fue el proceso de la teología de la liberación y en ese encuentro vamos empezando a jalonar dentro de la AC, que digamos La Entidad F nace inicialmente dentro de la AC, en la importancia de ocuparnos pues de los asuntos de las mujeres, de las problemáticas de las mujeres y nacemos pues digamos con esa vocación de mirar la participación política de las mujeres, entonces esto fue pues muy incómodo para la AC y, bueno más o menos nos fueron sacando, porque consideraban pues que ¿cierto? como que cuando llegara la revolución era el tiempo del discurso de la transformación por la vía de la revolución, entonces digamos el planteamiento era que esos como eran reivindicaciones secundarias, las de las</p>	<p>entonces digamos con esas convicciones va surgiendo este grupo entre el 79 y 82, 83 somos, digamos un grupo de amigas que trabajamos con mujeres, y va pues produciéndose durante los 80 digamos un proceso de institucionalización porque empieza a darse la solicitud de trabajos para organizaciones, la primera fue ASEP que es la, o era, yo no sé si todavía existe, y entonces esa organización que tenía sede en Bogotá, nos pidió un trabajo, de capacitación a empleadas domésticas,</p> <p>entonces ese fue el primer contrato que tuvimos y eso fue significando que ese trabajo voluntario fuera modificándose pues</p>	<p>transitar del trabajo voluntario a las reglas del juego del mundo laboral, entonces eso fue pues, muy duro, fue un momento muy duro, muchas personas salieron y en ese momento IA decidió, decidió salir, pero somos pues organizaciones hermanas muy cercanas y, con proyectos muy cercanos de manera que, trabajamos juntas, y somos pues muy cercanas.</p> <p>Entonces llegas de París... Y La Entidad F está en pleno despelote, pues digamos era como el momento impresionante de la crisis, contratos muy simpáticos porque, digamos uno de los asuntos que genera la crisis es que las agencias que nos empezaban a financiar, decían: "pero bueno cual es la eficacia del trabajo que ustedes hacen, cuales son los resultados, por donde pues como o sea cómo se puede medir eso que están haciendo".</p> <p>, y la gente masivamente decidió renunciar, o sea: "Es preferible</p>	<p>Pues mira yo soy la directora de la Entidad F, la Entidad F es una organización feminista que tiene 29 años de existencia, yo soy cofundadora con otras mujeres de manera que tengo pues, más de la mitad de mi vida ha transcurrido en este proyecto que hace parte como de mi apuesta vital.</p> <p>pues además también venía de Europa donde desde allá había visto todo el dinamismo de mujeres en el mundo y especialmente en Asia y en África en donde también había una efervescencia de organización de mujeres, entonces venía con la convicción de que era un trabajo muy importante y que entonces había que garantizar como ese tránsito.</p> <p>, entonces hago funciones de representación de La Entidad F tanto en instancias políticas como en digamos la interlocución y en la relación con las agencias de cooperación. Entonces, esa</p>

Etapa I:	Etapa II:	Etapa III:	Etapa IV:	Etapa V:
Influencias iniciales	Trabajo Voluntario	Institucionalización	Ciclos críticos	Consolidación-actual
<p>como esa regla, y yo pues a los 13-14 años empecé a decir "pues, esto es inaudito, o sea son 8 hombres y ¿somos las mujeres la que tenemos que arreglar la cocina, recoger los calzoncillos de los baños, cierto? ¿Por qué los hombres no? Los hombres no hacen ese tipo de cosas ni tienden la cama, no, yo no acepto eso, entonces mi papá decía "¿cómo así?" y mi mamá no rompía mucho con mi papá, pues, como en esos acuerdos y entonces algún domingo le dije yo a mis hermanas: "¿saben qué? yo voy a hacer una huelga, nos levantamos y nos sentamos en el comedor y no, ¿por qué nosotras y ellos no?"</p> <p>yo era, cosa también un poco particular, era una lectora así pues devoradora de libros.</p> <p>¿Qué leías en aquel tiempo? Yo leí sobre campos de concentración, sobre el holocausto nazi todo lo que en esa época salió, o sea toda la literatura, toda las novelas y bueno yo creo que allí se plasmaba como la injusticia que, la mayor injusticia que ha vivido la humanidad, y puede ser que por esa vía, yo pienso eso me marcó mucho, y era como constatar que aquí también había una injusticia.</p>	<p>mujeres,</p> <p>yo me fui del país, casi 5 años, del 86 al 90, entonces me fui, de una organización que era eminentemente marcada por el voluntarismo, y volví a una institución en plena crisis, en plena, digamos casi era, digamos yo regreso en el 90 91, ¿y te fuiste a estudiar? Me ofrecieron trabajar en una organización internacional de estudiantes, en París, y entonces....</p> <p>y estamos hablando de los años 70-80, y de la época en que muchísimos cristianos fueron especialmente al ELN, entonces esta organización que me invitó, es una organización mundial que tiene la sede en París y trabaja con estudiantes en todo el mundo, entonces era como un momento en mi vida en que vivir ese tipo de experiencias, además de prestar un servicio, era pues, también tenía su interés. Sin</p>	<p>hacia, un trabajo pues en donde nos empezamos a ganar la vida,</p> <p>al final de los 80, empezando los 90, la Entidad F vive lo que nosotras llamamos como una crisis de institucionalización, que consistió digamos en que, ya teníamos relaciones con agencias de cooperación, ya teníamos contratos entonces había, digamos ya como unos nuevos requerimientos pero seguíamos funcionando como un grupo de amigas, entonces era un momento en donde como que necesitábamos establecer, como unas nuevas reglas del juego, un nuevo pacto que permitiera digamos, como transitar del trabajo voluntario a las reglas del juego del mundo laboral, entonces eso fue pues,</p>	<p>renunciar a que alguien nos tenga que evaluar!</p> <p>Entonces yo llego en ese momento en lo que aquí llamamos como el despilforre, como que mejor cerremos, esto es muy difícil, entonces yo llego pues como en ese momento muy crítico.</p> <p>lo que me toca es asumir como ese nuevo tránsito, a una institución realmente, pasar de un colectivo a ser una institución, entonces es como en ese momento crítico que regreso y ahí pues, con un trabajo muy colectivo vamos con en red haciendo el proyecto.</p> <p>Entonces fue un momento donde hicimos un plan, en ese primero que hicimos fue un plan quinquenal, después siempre han sido planes trienales, y empezamos a definir, digamos un manual de procedimientos, un manual de perfiles, es decir una serie de manuales, que decíamos estas son nuestras reglas de juego y nos vamos a evaluar es a la luz de esos acuerdos que están más allá de cualquiera de nosotras.</p>	<p>labor de gestión me corresponde, entonces de alguna manera es una dirección que tiene funciones hacia adentro y hacia fuera, lo cual empieza un poco a interrogarse en el sentido de la magnitud en cada tarea, porque en la medida en que La Entidad F también quiere ser actora política, eso ha implicado pues participar en una red de relaciones a nivel de alianzas, que tienen mucha tarea, que implican mucha tarea y la gestión con la cooperación que también hemos querido redimensionar a que sea una relación que sea como cada vez más política, no sólo mediada, pedirles, por buscar recursos, sino que también es una función política.</p> <p>¿Cómo es eso?, hablemos de la cuestión política con la cooperación. Bueno, es decir nosotras hemos ido estableciendo relaciones pues con una serie de agencias de cooperación,</p> <p>opciones como la venta de servicios, la contratación con el Estado, son posibilidades, nosotras las hemos explorado, tienen la dificultad hasta ahora de que no son líneas</p>

Etapa I:	Etapa II:	Etapa III:	Etapa IV:	Etapa V:
Influencias iniciales	Trabajo Voluntario	Institucionalización	Ciclos críticos	Consolidación-actual
<p>Era, bueno yo fui de las personas que en este proyecto, en los inicios, tenía mucha conexión con la teología de la liberación, y esta era una organización de estudiantes católicos en cuyo seno digamos se había generado en los años 50-60,</p>	<p>embargo en esos 4, creo que estuve 4 años y medio por fuera, pero al llegar, no me vinculé inmediatamente a La Entidad F pero en esos años allá, mantuve pues la relación muy estrecha incluso en ese período IA se hizo directora, hizo viajes a Europa, entonces ahí mantuvimos siempre como la conexión. Entonces fue pues digamos como también una dimensión de mi proyecto personal que era de interés.</p>	<p>muy duro, fue un momento muy duro, muchas personas salieron y en ese momento IA decidió, decidió salir, pero somos organizaciones hermanas muy cercanas</p>	<p>Entonces digamos fue, fue entender que tener reglas explícitas era lo que nos salvaba de la que la subjetividad nos invadiera.</p> <p>Entonces sí, yo llegué en el 91, quise tener una hija, tuve esa hija e inmediatamente pues ya, o sea al llegar y como en medio de la crisis tuve como 6 meses, pedí de todas maneras una licencia que necesitaba como para una maternidad más tranquila.</p>	<p>sistemáticas</p> <p>¿Y en tu vida como sientes eso, digamos a futuro el asunto de los ingresos para ti y para tu familia cómo lo has sentido?</p> <p>Pues mira yo, es decir ya por ejemplo el tema de la jubilación ya para mí es un tema que no está demasiado lejos, entonces pero, me parece entonces relativamente pues digamos como que en el nivel personal, me tocó vivir un ciclo donde tengo esa posibilidad,</p>

Tabla No.3: Ejemplo de líneas narrativas en sujeto No. 3

ETAPAS:

I
Influencias
previas

II
Trabajo voluntario

III
Institucionalización

IV
Ciclos críticos

V
Consolidación-actual.

MARCAS DE IDENTIDAD:

Momentos de vida	Niñez o adolescencia	Juventud	Adultez joven	Adultez	Adultez madura
Espacios o lugares	Su casa	- Universidad, barrio de invasión - Viaje a Europa	La ONG fundada	La ONG institucionalizada	La ONG presente y otras instituciones.
Actividades	- Oficios domésticos. - Lectura de libros sobre holocausto	Estudiante, voluntaria, activista política	Trabajo remunerado	Discusiones, confrontaciones, toma de decisiones y planificación	- Dirección y representación de la ONG, participación en alianzas. - Tareas estratégicas y operativas
Relaciones	Hija y hermana	Compañeros de universidad, grupo de amigas	Vínculos institucionales	Directora de la ONG, madre	Directora de la ONG, madre, jubilación cercana
Personajes	Mamá, papá, ocho hermanos y cinco hermanas	- Mujeres campesinas, urbanas y universitarias - Organizaciones, instituciones locales e internacionales. - Cristianos militantes, estudiantes	- Organizaciones contratantes - Mujeres en trabajo doméstico	- La institución (la ONG) - ONG "hermanas" - Agencias financiadoras - Compañeros que renuncian a la ONG - Una hija	Organizaciones Gubernamentales (OG), Agencias de Cooperación, redes de ONG y OG,
Referentes	- Machismo: Las mujeres hacen oficios mientras que los hombres no - Huelga para cambiar la situación	- Teología de la liberación - Problemáticas de las mujeres - Revolución - Prestar un servicio	Nuevos requerimientos administrativos, financiamiento, "reglas de juego del mundo laboral"	- Desorden, crisis, - Eficacia del trabajo, resultados, medición, evaluación, planes, tránsito, procedimientos, perfiles, manuales, acuerdos.	- Feminismo - "Labor de gestión", - Relación política para "no sólo pedir" - Venta de servicios, contratación con el Estado

