

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES



*Identidad y cultura emocional en las organizaciones  
del movimiento feminista mexicano.*

*Una investigación en dos casos de la Ciudad de México.*

Tesis que para obtener el grado de  
MAESTRIA EN CIENCIAS SOCIALES \*  
Presenta

Emilio Blanco Bosco.

Directora de Tesis: Dra. Ligia Tavera Fenollosa.

**FLACSO**

..... SEDE ACADEMICA DE MÉXICO .....

T  
305.497253  
B6415i

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES.

Sede Académica de México.

Maestría en Ciencias Sociales. XIV Promoción (2002-2004).

*Identidad y cultura emocional en las organizaciones  
del movimiento feminista mexicano.*

*Una investigación en dos casos de la Ciudad de México.*

Tesis que para obtener el grado de  
MAESTRIA EN CIENCIAS SOCIALES \*  
Presenta

Emilio Blanco Bosco.

Directora de Tesis: Dra. Ligia Tavera Fenollosa.



Seminario de Tesis: Instituciones, Redes y Sistemas Territoriales.  
Directora: Dra. Mónica Casalet Ravenna.

16 de julio de 2004

*\*El autor agradece a la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.) del Gobierno de México por el financiamiento recibido entre los años 2002 y 2004 para realizar esta Maestría.*

65360

**Autor:**

Emilio Blanco Bosco.  
Licenciado en Sociología – Facultad de Ciencias Sociales.  
Universidad de la República (Uruguay).

**Directora de tesis:**

Ligia Tavera Fenollosa.  
Doctora en Sociología – Universidad de Yale (EE.UU.).  
Docente e Investigadora de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO),  
Sede Académica de México.

**Lectores:**

Jorge Cadena-Roa.  
Doctor en Sociología – Universidad de Wisconsin, Madison (EE.UU.)

Teresa Incháustegui Romero  
Doctora en Ciencia Política – FLACSO, México.

## Agradecimientos.

Mi agradecimiento es en primer lugar para la Sede México de la FLACSO, por la oportunidad que me brindó de realizar mis estudios de maestría.

En segundo lugar, quiero agradecer muy especialmente a mi directora de tesis, la Dra. Ligia Tavera, y a mis lectores, Dr. Jorge Cadena-Roa y Dra. Teresa Inchausteguy, por sus aportes y recomendaciones en relación con este trabajo.

Siento además una gran deuda hacia el Dr. Tabaré Fernández. Sin la obstinación de su apoyo, seguramente el autor de este trabajo no estaría defendiendo esta tesis ni ninguna otra.

El agradecimiento final es para mis dos familias. La primera es la de sangre: mis padres, mis abuelos, mi hermana Tati, y mis primos Vir, Diego, y Julia. Los integrantes de la segunda familia prefieren llamarse, modestamente, “amigos”: Male en primer lugar, el Coco, Juan, Gustavo, Nacho, el Zorro, Vanesa, Carlos, y Marcos. Todos ellos me sostienen, de cerca o a la distancia, con diferentes formas del amor, y también me apoyan (soportan) como solo quienes quieren saben hacerlo.

## RESUMEN

*La tesis que se presenta a continuación se orienta por la problematización de la construcción de la identidad y las emociones en los movimientos sociales. Si bien ambos temas constituyen parte de sólidas corrientes sociológicas de investigación, se estima que las organizaciones en las cuales se desarrolla gran parte de la actividad de la acción colectiva no han sido suficientemente enfocadas en los estudios. Puede pensarse que las organizaciones, por tratarse de un nivel de acción diferente al de los movimientos considerados como un todo, tienen sus propias dinámicas de acción y representación que justifican una atención específica.*

*La evolución en la orientación predominante de las organizaciones feministas desde la década del 70 hasta el presente (caracterizada por una creciente especialización, profesionalización, y formalización) justifica la formulación de dos preguntas: ¿Cómo se procesa actualmente la construcción de la identidad de dichas organizaciones? ¿Qué características tiene su cultura emocional? Tales preguntas llevan a considerar cómo se procesa la tensión entre las dimensiones expresivas y emocionales de la acción en contextos que imponen restricciones instrumentales. La resolución dinámica de esta tensión es inaplazable en las organizaciones debido a que, a diferencia de los movimientos sociales, constituyen sistemas de acción restringidos por pre-requisitos funcionales más exigentes.*

*Los conceptos 'identidad' y 'cultura emocional' son definidos en esta investigación a partir de una perspectiva constructivista, como reglas accesibles al conocimiento de los actores, reconstruibles en cada situación de interacción. Esto contribuye a integrar la contingencia, el conflicto y el poder como parte de los procesos de construcción simbólica.*

*Los aportes principales de este trabajo son: la descripción de los recursos discursivos a través de los cuales las organizaciones feministas describen su evolución y adaptación al entorno; la inferencia de una gran diversidad en las posibilidades de construcción simbólica disponibles en el campo de las organizaciones feministas; la demostración de la necesidad de incentivos simbólicos para la participación en estas organizaciones, aún cuando existen estructuras de incentivos materiales; la fundamentación de hipótesis referidas a la importancia de las condiciones simbólicas de origen, las condiciones materiales de funcionamiento, y las características "personales" de las líderes como factores fundamentales en la construcción de la identidad y la cultura emocional.*

## Introducción

La presente investigación se enmarca ampliamente en el estudio de los movimientos sociales. Su objeto, sin embargo, está constituido por las dinámicas simbólicas de las *organizaciones* que forman parte de un movimiento social, concretamente, las organizaciones del movimiento feminista mexicano.

La elección de este movimiento como campo de investigación no significa que esta tesis se posicione en el campo del *género*. Las preguntas y la lógica de investigación podrían trasladarse al estudio de organizaciones de otros movimientos sociales. No obstante, se han elegido las organizaciones feministas debido a que este movimiento presenta una gran variedad y complejidad en sus definiciones de identidad. Asimismo, la auto-descripción de la política feminista suele incluir frecuentemente referencias reflexivas sobre lo *emocional* como parte del significado de la participación, lo cual constituye un área de particular interés.

El problema de investigación, planteado en los capítulos I y II, está referido en primer lugar a la construcción de las identidades dentro de las organizaciones feministas. En segundo término, enfoca los procesos de construcción de una cultura emocional dentro de estas organizaciones. Dicha problematización está justificada con base en la evolución histórica predominante dentro de las organizaciones del movimiento, caracterizada por una tendencia creciente a la especialización de sus actividades, el acotamiento de sus objetivos, su formalización, profesionalización, y la integración al diseño de políticas públicas.

¿Supone este proceso un abandono de la construcción reflexiva de una identidad organizacional basada en lo político, que opere como recurso de significación de las actividades y de orientación en la toma de decisiones? ¿Supone una neutralización de los componentes emocionales asociados a la participación política? ¿O, por el contrario, existen elementos para afirmar que las organizaciones *resignifican* y *adaptan* sus componentes identitarios y emocionales a medida que se institucionalizan y modifican sus relaciones con el entorno? ¿Es posible, finalmente, que las organizaciones del movimiento feminista mantengan su cohesión y estabilidad sin recurrir a la construcción de una cultura emocional y sin la referencia a una identidad que trascienda sus objetivos inmediatos?

Los desarrollos teóricos disponibles sobre los movimientos sociales muestran, tanto en el ámbito de la identidad como en el de las emociones, una carencia de atención hacia las dinámicas específicas en el nivel *organizacional*. Las concepciones e investigaciones predominantes han sido formuladas básicamente en el nivel de los *movimientos*. Se ha concebido la identidad como una construcción necesaria para el enmarcamiento de la acción política, la provisión de sentido a la participación y la afirmación de la solidaridad. Recientemente, además, las emociones han sido tratadas como incentivos importantes para la acción (AMIZANDE 2002), componentes implícitos en las construcciones de marcos cognitivos (PERRY 2002, KIM 2002), y como recursos de expresión y representación de la injusticia (GOODWIN et al. 2001, CADENA-ROA 2002).

Al estudio de estas funciones de la identidad y las emociones debe agregarse, en el ámbito organizacional, su constitución como *premisas de decisión* (LUHMANN 1997, 20), como mapas de referencia para regular el vínculo de las organizaciones con su entorno, y para reducir la incertidumbre en su actividad permanente de auto-construcción (SEIDL 2003: 132 y ss.). También debería indagarse el papel que dichas construcciones tienen sobre la *estabilidad* organizacional, la inhibición de *conductas desviadas*, y la reproducción o el cambio de los *equilibrios de poder*.

Al final del Capítulo II se plantea como tesis general que *tanto la identidad como la cultura emocional constituyen procesos imprescindibles para regular el sentido de la actividad, constituir incentivos y reducir la complejidad de las alternativas de decisión en las organizaciones feministas*. Esta tesis se especifica hipótesis vinculadas a ciertos ámbitos organizacionales donde resulta particularmente interesante la observación de estas dinámicas. El desarrollo teórico que sustenta dichas hipótesis se plantea en el Capítulo III.

Las definiciones analíticas de los conceptos ‘identidad’ y ‘cultura emocional’ (desarrolladas extensamente en el Capítulo III) enfatizan su carácter *reflexivo*. Por ‘identidad’ se entiende una actividad de *auto-observación* a partir de establecer *distinciones* respecto de la complejidad del entorno (LUHMANN 1998); esta actividad no se realiza siempre de la misma forma, sino que en cada momento puede implicar la selección de diferentes recursos, así como la yuxtaposición de criterios (DELLA PORTA et al. 1999). El concepto ‘cultura emocional’ (TAYLOR y RUPP 2002), por su parte, implica una perspectiva sociológica que desvincula la experiencia y expresión de emociones de connotaciones irracionalistas. La definición, legitimación, y la expresión emocional se entienden condicionadas por un sistema de símbolos compartidos.

Adoptar este concepto posibilita entender a las emociones como *experiencias que pueden ser comunicadas, conocidas, evaluadas y controladas por los propios actores* (GOULD 2002).

Ambos conceptos denotan *procesos de construcción*, antes que sistemas simbólicos estáticos. Una perspectiva constructivista implica dejar de entender estos conceptos como estructuras determinantes de la acción, para concebirlos como recursos simbólicos débilmente acoplados con las conductas; definiciones y legitimaciones que restringen pero a la vez habilitan posibilidades; *reglas*, en la definición de GIDDENS (1995), que en cada contexto de interacción deben ser adaptadas e interpretadas para su aplicación; reglas monitoreadas reflexivamente en su desarrollo y resultados, que pueden someterse a negociación, y que son modificadas por este uso.

En el caso de la identidad, implica atender a los procesos y ámbitos de negociación en que se inscribe su construcción (MELUCCI 1999), procesos en ocasiones conflictivos (MUELLER 1994), relacionados con distribuciones de poder específicas. Supone, asimismo, concebir a la identidad como un recurso que, más allá de su representación esencialista (CALHOUN 1994), *puede ser apropiado críticamente por los actores*, es decir, como una actividad de auto-observación que puede ser a su vez observada desde perspectivas alternativas.

Desde esta concepción, por su parte, las emociones no son definidas como experiencias *determinadas*, sino susceptibles de ser reflexivamente observadas por los actores, y en este sentido, abiertas a la tematización, redefinición y re-legitimación (GOULD 2002). La cultura emocional también está abierta a la contingencia, la experimentación y la crítica en el momento de su aplicación. *Las emociones pueden ser conocidas, significadas y valoradas por los actores*. Incluso su expresión es susceptible de control y manipulación estratégica (WHITTIER 2001).

En función de lo anterior, el objetivo principal de este trabajo es formular descripciones acabadas sobre los procesos de construcción de la identidad y la cultura emocional, así como de sus funciones, en los casos investigados. Se ha decidido también incluir objetivos de tipo exploratorio, orientados a la formulación de hipótesis fundamentadas sobre los factores que pueden explicar algunos de los procesos descritos.

A partir de estos objetivos se ha diseñado la investigación como un *estudio de caso múltiple*, seleccionando dos organizaciones como forma de poder obtener a la vez descripciones densas y comparables. Se privilegia con este diseño la *validez de constructo* de los hallazgos, antes que su validez externa. Las técnicas utilizadas fueron las entrevistas en profundidad y la revisión de documentos internos a las organizaciones. En el capítulo IV se exponen extensamente



estas decisiones, haciéndose especial énfasis en la imposibilidad de falsar hipótesis explicativas: el diseño se limita a comparar casos para formular hipótesis *razonables*.

Los Capítulos V, VI y VII presentan los hallazgos principales, su interpretación y análisis. Los dos primeros están dedicados a la descripción de los rasgos predominantes de la identidad y la cultura emocional en cada una de las organizaciones investigadas. Estas constituyen ejemplos muy diferentes de construcción identitaria, si bien comparten elementos generales; tal vez el principal de estos elementos sea la gran relevancia que las definiciones de identidad tienen como recursos de justificación de las decisiones, así como en la reconstrucción de su evolución histórica. Se observan además grandes diferencias en lo relativo a la cultura emocional: las organizaciones se ubican en polos diferentes del eje ‘afectividad / neutralidad afectiva’, conceden una relevancia marcadamente distinta a la auto-descripción desde lo emocional, y también atienden en forma diferente a las manifestaciones emocionales de sus miembros.

En el Capítulo VII la complejidad de estas articulaciones se sintetiza, con el objetivo de comparar sistemáticamente ambos casos y *fundamentar hipótesis causales* sobre algunos fenómenos concretos que resultan de particular interés (estabilidad organizacional; diversificación interna de identidades; significación afectiva de las relaciones interpersonales; incidencia de actitudes “desviadas” de la norma).

Desarrollados los capítulos analíticos, el trabajo culmina con una exposición de las conclusiones. Allí se resumen los hallazgos más relevantes y los aspectos sobresalientes en la comparación de los casos. Una de las organizaciones confirma las hipótesis iniciales (sobre el papel fundamental que tienen la identidad y la cultura emocional como proveedoras de sentido, incentivos, y recursos para la toma de decisiones), e incluso las lleva más allá al mostrar *consecuencias* de estas construcciones *no previstas* por los propios actores, que deterioran la estabilidad organizacional. La segunda organización, por su parte, constituye un caso *disconfirmatorio* de las hipótesis referidas a la centralidad de la significación emocional del trabajo, lo que aporta datos fundamentales para conocer qué problemas se evitan y qué otros emergen al desestimular dichos componentes.

Con estos elementos se utilizan las hipótesis fundamentadas para proyectar escenarios futuros sobre la evolución del movimiento feminista y la estabilidad de sus organizaciones. Debe tenerse en cuenta que la estabilidad funcional y simbólica de estas organizaciones depende en gran medida de las *personas* que están a su cargo, generalmente sus fundadoras (esto es, que no

son organizaciones que se describan a sí mismas independientemente de la referencia a individuos concretos). Debe considerarse además que la construcción de la identidad estaría condicionada por el *tipo* y la *diversidad* interna de *objetivos*, y por las *condiciones simbólicas fundacionales*, elementos que pueden ser acotados en sus posibilidades por la forma como la organización moviliza recursos económicos. En este sentido, la disminución progresiva de la cooperación de agencias internacionales con las organizaciones feministas mexicanas podría implicar, en el futuro, desafíos importantes no solo para su continuidad, sino también para su estabilidad simbólica y normativa.

Sin poder predecir qué rumbos se adoptarán en caso de continuar este proceso restrictivo, es claro que de continuar el proceso de restricción financiera, se volverá necesario resignificar los contenidos ideológicos, identitarios y emocionales del trabajo organizacional para adaptarlos al nuevo entorno y a nuevos objetivos, lo cual podría tener impactos muy significativos sobre la orientación general del movimiento feminista.

# Capítulo I

## Presentación y definición del objeto de investigación.

### *Introducción.*

Este capítulo, estructurado en dos secciones, presenta el tema y el objeto de investigación. En la primera parte se justifica la elección del tema y se define cuáles son las características generales de las organizaciones del movimiento feminista en tanto unidades de investigación diferentes de otro tipo de organizaciones. La segunda sección presenta el desarrollo de los conceptos y dimensiones de análisis a través de los que puede caracterizarse a estas organizaciones y a su evolución histórica en forma general.

### *1. Presentación y justificación del tema: qué son las organizaciones del movimiento feminista y por qué estudiarlas.*

#### **1.a. La importancia del estudio de las organizaciones de los movimientos sociales.**

Esta investigación se centra en el tema de las formas de organización al interior de los movimientos sociales. Para mayor precisión, el objeto de investigación se define como las *organizaciones del movimiento feminista*. El uso del plural se justifica debido a que no se estudiará la ‘organización’ del feminismo como un todo (si es que puede hablarse de la ‘organización’ global de un movimiento laxamente articulado), sino ciertas dinámicas específicas que tienen lugar en organizaciones feministas *concretas*, que son las que actualmente desarrollan la mayor parte de las actividades de este movimiento. Sin embargo, resulta evidente que la historia y características generales del feminismo, así como sus manifestaciones particulares en México, constituyen insumos imprescindibles para contextualizar el problema de investigación debido a sus implicaciones en términos de construcción de identidades y culturas emocionales.

Actualmente, las organizaciones feministas constituyen núcleos fundamentales de la actividad del movimiento. En determinados momentos históricos, los protagonistas principales de la actividad de un movimiento social pueden ser *individuos*, académicos, políticos opositores o líderes de opinión, sostenidos por el apoyo que le brinda una masa de adherentes relativamente anónima. Otras coyunturas pueden mostrar la importancia fundamental de las movilizaciones masivas de activistas, o las acciones generalizadas de desobediencia civil. En cualquier caso, es infrecuente que la visibilidad y la relevancia pública de un movimiento se sostenga en el tiempo si no es por la actividad de organizaciones relativamente estructuradas, que organizan y dirigen la información, los recursos, y los esfuerzos de los integrantes del movimiento.

Algunas organizaciones suelen ser la cara visible de un movimiento, su “tarjeta de presentación” pública, acaparando la atención mediática. En estos casos, la legitimidad de una o varias organizaciones puede llegar extenderse al movimiento en su conjunto. Las organizaciones también fungen como ámbitos de *latencia* de un movimiento, cuando las condiciones políticas o culturales son adversas, o cuando se ha deteriora la adhesión masiva (TAYLOR 1989). En estas condiciones, las organizaciones pueden conservar la participación de miembros clave, continuar desarrollando actividades y estableciendo vínculos que eventualmente pueden convertirse en ejes de la reactivación del movimiento.

En todo momento, además, las organizaciones son centros de acumulación de conocimiento (explícito e implícito, discursivo y práctico), y de desarrollo de competencias (políticas, pero también culturales y administrativas). Particularmente interesante resulta el hecho de que las organizaciones constituyen centros de experimentación cultural y desarrollo de sub-culturas, siendo protagonistas fundamentales en la construcción y expresión de la identidad del movimiento. Concentran, entonces, parte de las actividades de construcción cultural e identitaria que MELUCCI (1999) asignara a las ‘redes sumergidas’.

Como se verá más adelante, la situación actual del movimiento feminista mexicano no puede entenderse sin conocer los procesos de institucionalización que viven sus organizaciones. Es a través de estas, particularmente a través de las ONGs, como el feminismo ha logrado una inserción considerable en la vida política y social del país.

## **I.b. La autonomía de las organizaciones.**

Como integrantes del movimiento feminista, las organizaciones de interés para este trabajo se caracterizan por su *autonomía relativa*, concepto que refiere a la capacidad de definir los objetivos y los medios de acción a emplear en forma independiente de otras instancias. Constituyen organizaciones que no pertenecen a un partido político, congregación religiosa, o sindicato. El adjetivo *relativo* implica que existen diversas limitaciones a la autonomía derivadas principalmente de la necesidad de obtener recursos financieros; las demandas y ofertas en el entorno imponen restricciones, tanto normativas como fácticas.

Existen en México organizaciones partidarias y sindicales no autónomas que se distinguen por tratar temas relacionados con las mujeres, o por estar integrados por mujeres. Estos casos, que inscriben sus reivindicaciones y acotan sus formas de lucha de acuerdo a los criterios provistos por otras organizaciones que las abarcan, no entran en el foco de esta investigación.

## **Le. El carácter feminista de las organizaciones.**

Debe establecerse también una diferencia entre las organizaciones propiamente *feministas* y las organizaciones llamadas *de mujeres* (pertenecientes al denominado *Movimiento Amplio de Mujeres*). Los casos de interés de este trabajo no abarcan simplemente organizaciones autónomas de mujeres, abocadas a resolver problemas que tienen a las mujeres como protagonistas, sino organizaciones que adoptan específicamente una perspectiva *feminista*. Esta distinción, que puede parecer clara en un principio, pierde nitidez cuando se considera la gran diversidad de perspectivas cuyo carácter feminista no necesariamente está claro<sup>1</sup>.

Como criterio básico de distinción estableceremos el que la organización *se defina a sí misma* como perteneciente al movimiento feminista (a través de sus líderes, como mínimo), lo cual no necesariamente resulta en una clasificación binaria, sino en un continuo. Existen, por ejemplo, organizaciones de mujeres dentro de partidos políticos que incorporan algunas de las

---

<sup>1</sup> El debate sobre qué es ser feminista (esto es, un debate sobre la identidad del Movimiento), ha sido uno de los ejes centrales de discusión a lo largo de gran parte de su historia. Más adelante se resumirán algunos de sus puntos críticos.

demandas del feminismo, mientras otras se limitan a formular políticas para las mujeres sin adoptar reivindicaciones feministas. También existen organizaciones de mujeres que, siendo autónomas, no se definen desde una perspectiva feminista, o suscriben a algunas de las reivindicaciones del Movimiento, pero rechazan otras en forma explícita.

Las organizaciones feministas investigadas no son, en resumen, simplemente organizaciones *de mujeres*, ni organizaciones autónomas compuestas por u orientadas genéricamente hacia mujeres, sino organizaciones *autónomas definidas por su pertenencia al movimiento feminista*.

## ***2. Conceptos y dimensiones relevantes en el estudio de las organizaciones feministas.***

En esta sección se exponen los conceptos que permiten aprehender la evolución de las organizaciones feministas mexicanas con el objetivo de plantear el problema de investigación que estructura el trabajo. En primer lugar se hace necesario definir qué se entiende por ‘organización’ y cuáles son los problemas comunes que dichos sistemas de acción deben resolver; luego se presentan los conceptos de ideología, identidad, y emociones, tal como han sido discutidos en la sociología de los movimientos sociales.

### **2.a. Una definición preliminar del concepto de organización.**

Las organizaciones comienzan a recibir atención en el estudio de los movimientos sociales a partir de la teoría de la movilización de recursos (MCCARTHY y ZALD 1977). Esta teoría significó un vuelco importante en la forma de concebir la estructura de la acción colectiva, sus componentes racionales y estratégicos, y las dinámicas que implicaban la constitución del campo de los movimientos sociales como un mercado.

En términos generales, una organización se define como un sistema de acción estable orientado a la consecución de ciertos objetivos. Esta concepción puede cuestionarse básicamente

por el hecho de que las organizaciones no solamente se orientan, una vez instituidas, a conseguir objetivos específicos, sino que también deben orientarse a su propia estabilidad. La continuidad y cohesión de una organización no está garantizada a menos que se establezca un flujo de recursos humanos y materiales, lo cual es particularmente evidente en las organizaciones de los movimientos sociales. Una organización, básicamente, puede definirse como *un sistema de acción orientado a la resolución de problemas, tanto internos como en su entorno*. Definir fines y medios de su acción; organizar y formalizar una división del trabajo y la asignación de personas a roles; movilizar y asignar recursos (dinero y tiempo); mantener la cohesión y la coordinación de las actividades, la motivación de sus miembros, y una estructura de poder y de control sobre las actividades realizadas; todas estas actividades deben continuamente resolverse por las organizaciones como forma de estabilizar sus procesos. Se argumentará en la sección siguiente que la comprensión de esta dinámica es insuficiente cuando se aplica únicamente un modelo de acción puramente racional, y que deben tenerse en cuenta los componentes de identidad y cultura emocional para dar cuenta de su configuración y desarrollo<sup>2</sup>.

Las organizaciones de un movimiento social pueden ser definidas como *aquellas que identifican sus metas con las del movimiento en cuestión* (MCCARTHY y ZALD 1977). En el caso de las organizaciones que interesan aquí, debe especificarse que sus metas inmediatas no se identifican con la *totalidad* de las metas del feminismo sino con determinados logros específicos, aunque enmarcados en objetivos de mayor alcance.

## **2.a1. La dimensión fines-medios.**

Especificación de fines. Los fines pueden ser clasificados según su grado de explicitación, en un continuo que va desde fines *explícitos* (estatuidos en la misión organizacional, por ejemplo), a fines *implícitos* o más aún, *ocultos*.

---

<sup>2</sup> Esto no significa, como se verá más adelante, que los conceptos de identidad y cultura emocional refieran a determinantes 'irracionales' de la conducta. Antes bien, se entiende que el modelo racionalista es insuficiente para explicar los procesos de acción, y que por tanto es imposible sostener la oposición entre acción racional y acción irracional.

La dimensión *explicitación* debe entenderse en dos sentidos:

1) El primero surge de la consideración de que toda organización institucionalizada debe equilibrar el cumplimiento de ciertos fines *sustantivos*, con un su propia *supervivencia* (un fin no siempre tematizado). Esta supervivencia, que en un principio puede considerarse únicamente un medio para el logro de fines, puede adquirir con el proceso de institucionalización un carácter de fin en si mismo, relacionado con el surgimiento de intereses relativos a su estabilidad como estructura proveedora de recompensas (PANEBIANCO 1990).

Un abordaje ingenuo de este problema supondría que al primer tipo de objetivos corresponde una orientación hacia *valores* o ideales, mientras que al objetivo de la supervivencia organizacional corresponde una orientación *instrumental*, puramente estratégica. La tensión estaría, bajo esta perspectiva, entre la tendencia a la *instrumentalización* de los valores y los objetivos (una sustitución de los fines como función de la adaptación al medio), y la tendencia a la conservación de los fines sustantivos como tales, sin importar las consecuencias que su persecución tenga para la estabilidad organizacional.

En los términos propuestos por Panebianco, esta diferencia deja de ser un dilema entre polos opuestos para convertirse en una necesidad de equilibrio, de sostener ambos tipos de objetivos, lo que implica instrumentar diferentes tipos de actividades e incorporar distintos tipos de miembros a los que deben proveerse incentivos diferentes (1990).

En esta tesis se propone la idea de que en las organizaciones de los movimientos sociales, la propia estabilidad organizacional no solamente es una función de decisiones de adaptación estratégica al entorno, *sino que implica un trabajo consciente de mantenimiento o modificación de los contenidos ideológicos, identitarios y emocionales de la acción*. Este trabajo no necesariamente supone una moderación de los objetivos como forma de conciliarlos con la estrategia de supervivencia y reducir las tensiones internas; por el contrario, podría implicar igualmente la radicalización de los objetivos y de otros contenidos identitarios o emocionales, como forma de sostener su valor de *incentivos simbólicos* para la participación.

2) El segundo sentido de la explicitación de los objetivos refiere al hecho de que las organizaciones suelen estructurar sus actividades con base en una *jerarquía de fines*, no referida a su prioridad moral, sino al *horizonte temporal* en el que se encuentran, y a su *difusividad*. Es



frecuente que las organizaciones feministas en México desarrollen varias actividades simultáneamente, orientadas a diversos tipos de beneficiarios. Esto implica una *definición múltiple de objetivos*. Si bien el grueso del trabajo puede estar vinculado a un tema específico (por ejemplo, brindar atención psicológica a mujeres víctimas de abuso sexual), este coexiste con objetivos más amplios, que implican la promoción de los derechos de las mujeres, o el cambio de determinadas pautas culturales relacionadas con el género.

La estandarización de los fines generales en documentos escritos (por ejemplo, actas constitutivas), constituye una primera forma de definición, pero la amplitud con la que suelen estar planteados obliga a especificaciones y legitimaciones subsiguientes. La adscripción a la tarea de mejorar las condiciones de atención de la salud de las mujeres, por ejemplo, no determina qué elementos se pretende cambiar: puede tratarse de leyes, reglamentos, prácticas específicas o incluso pautas culturales. La definición de los objetivos organizacionales, entonces, requiere de la permanente construcción y legitimación de marcos cognitivos que identifiquen problemas y localicen sectores específicos de lo social como objetos de trabajo o lucha<sup>3</sup>.

Especificación de medios. Los medios de acción de las organizaciones deben estabilizarse a través de procesos similares de especificación. La multiplicidad de alternativas debe definirse y reducirse, a fin de mantener el control sobre los resultados. La elección de estos medios no puede considerarse como un proceso puramente racional. El concepto de “limitación de la información” implica, en este caso, que la evaluación de los medios utilizados no opera a través de un proceso de cálculo que considera todas las variables posibles antes de tomar una decisión. Usualmente se decide con base en resultados ya conocidos, o por el contrario, en la necesidad de experimentar formas nuevas de trabajo cuyos efectos se desconocen.

En este sentido, las organizaciones no deben concebirse tanto como maximizadoras beneficios, sino como reductoras de pérdidas. Suelen adoptar medios seguros, antes que medios óptimos, modificándolos progresivamente a través de ensayos y evaluaciones (MAYNTZ 1980). Pueden invocarse también las limitaciones en el conocimiento y el tiempo disponibles, las habilidades del personal, las rutinas, el prestigio simbólico de que gozan ciertos medios, e incluso

---

<sup>3</sup> Debe tenerse en cuenta que el proceso de institucionalización implica la transformación de la propia supervivencia en un fin, lo que puede llevar al abandono de determinados objetivos y la persecución de otros, si las circunstancias así lo determinan.

restricciones morales. Parte de estas restricciones pueden entenderse como el resultado de *habitus* (BOURDIEU 1988) condicionados estructuralmente, que habilitan ciertas acciones pero no otras, en términos de cognición, competencias y evaluación moral.

En este trabajo, no obstante, se propone la tesis de que estas limitaciones dependen de las definiciones de identidad predominantes en la organización, las que a su vez son susceptibles de revisión por parte de los propios actores. Es claro que el repertorio cultural de una organización y de sus miembros impone ciertas limitaciones a lo que puede proponerse, condiciona la forma como se enmarca su trabajo. El aporte teórico de concebir estas limitaciones en términos de identidad implica, en primer lugar, que fines y medios (así como el enmarcamiento cognitivo que los sostiene) son parte de una construcción que da un sentido trascendente a la actividad, que comporta un sentimiento de pertenencia, la reproducción de la solidaridad en un grupo, y una dimensión emocional que intensifica esta experiencia. Los fines y los medios de una organización no solo están limitados por restricciones cognitivas y prácticas, sino que son apropiados reflexivamente por los miembros como parte de su identidad constitutiva: permiten la comunicación entre los miembros de la organización, así como legitiman la distribución de sanciones. En segundo lugar, entonces, cabe suponer que la construcción de medios y fines no depende tanto de una evaluación racional de posibilidades, como de procesos de constitución de una identidad, así como de ciertos aspectos emocionales.

Esto llevaría a adoptar un criterio de clasificación amplio para los medios susceptibles de ser implementados por parte de las organizaciones de un movimiento social, referente al grado de *contingencia en la formulación de opciones*, que se mueve entre tres modelos. Los dos primeros implican una concepción determinística de la acción colectiva, lo que lleva a concebir la elección de los medios como un campo de opciones muy restringidas. El último, por su parte, incorpora los elementos de los dos anteriores de forma tal que se introduce la posibilidad de la reflexividad y la contingencia en la elección de los medios.

1) Si se adopta una concepción estrecha o instrumental de la racionalidad de la acción colectiva, existiría solo una combinación de recursos y estrategias que maximiza los beneficios; aunque esta combinación pueda ser revisada a la luz de sus efectos, la noción de *optimización de resultados* implica que en todo momento existe una *única* elección de medios preferibles instrumentalmente.

2) El otro polo estaría dado por el predominio de criterios valorativos, identitarios o emocionales como premisas de selección de los medios a emplear. Los efectos instrumentales de las formas de lucha y organización de la acción colectiva no serían tomados en cuenta en este modelo, sino únicamente su adecuación normativa, su valor ritual, o sus propiedades de suscitar emociones legitimadas<sup>4</sup>.

Estos dos modelos podrían entenderse como tipos ideales, en el sentido de que no son representativos de las manifestaciones empíricas de la acción colectiva organizada. El primero deja de lado la dimensión expresiva que constituye la razón de ser de una gran proporción de movimientos sociales<sup>5</sup>. El segundo, por su parte, no considera un pre-requisito fundamental para la estabilidad de las organizaciones: la orientación hacia su propia sobrevivencia. Este modelo, además, no toma en cuenta que los sujetos no están determinados por sus valores, su identidad o su cultura emocional, sino que son también los constructores de estas representaciones, y mantienen la capacidad de reflexividad sobre las mismas.

3) Esto lleva a postular un tercer modelo, en el que las posibilidades de selección de medios no están restringidas por criterios instrumentales o por determinaciones simbólicas, sino que se amplían como producto del control reflexivo. Si bien la dimensión reflexiva de la acción será tratada con detalle en el Capítulo II, debe anotarse aquí que la aplicación de criterios de evaluación de la acción en curso, sean estos instrumentales o expresivos, genera que las decisiones subsiguientes se abran a la contingencia, así como a la incidencia de las diferencias de poder e información. Las organizaciones de los movimientos sociales, por lo tanto, no deberían entenderse como sistemas determinados por uno u otro tipo de criterios, sino como procesos dinámicos donde los sujetos mantienen intacta la posibilidad de separarse de su elección anterior para (dentro de límites dados por la distribución del poder y el conocimiento) formular nuevas opciones. Los criterios de identidad y los valores dominantes, por ejemplo, pueden ser

---

<sup>4</sup> Para que el modelo mantenga su carácter no instrumental, sería necesario además que esta adecuación se resolviera en forma no reflexiva, esto es, que se procesara por intermedio de la tradición.

<sup>5</sup> Téngase en cuenta que incluso formas de acción colectiva que se encuentran en el límite entre los movimientos sociales y los grupos de interés (como por ejemplo, los sindicatos independientes), apelan constantemente a medios significativos en lo identitario y lo emocional (manifestaciones masivas, huelgas de hambre), sin los cuales es difícil concebir que una reivindicación pueda movilizar tras de sí a un número significativo de individuos.

cuestionados desde nuevos valores e identidades, pero también desde consideraciones instrumentales. A su vez, criterios instrumentales de decisión pueden ser cuestionados en su adecuación racional, así como desde premisas de valor o de identidad.

## **2.a2. La dimensión estructural-decisional.**

Esta dimensión refiere a la forma como las organizaciones resuelven sus principales problemas operativos, lo cual implica cierta formalización en las acciones y comunicaciones, así como la estabilización de una estructura de poder y de mecanismos de decisión.

Para definir las subdimensiones que integran este concepto utilizaremos los criterios de clasificación propuestos por LOFLAND (1996, 150), debido a su sistematicidad y exhaustividad. Dichos criterios permiten ubicar a las organizaciones a lo largo de un eje formado por dos tipos ideales: *burocrático* y *colectivista-democrático*.

Lofland propone los siguientes criterios de clasificación:

- 1) Autoridad. Este criterio permite clasificar a las organizaciones según la autoridad se concentre en puestos concretos, o se distribuya en la colectividad de miembros como un todo. En el primer caso la obediencia se sostiene en el acatamiento de directivas cuya legitimidad reside en el cargo o en la autoridad personal; en el segundo caso se funda en el acatamiento del consenso generado en el colectivo de miembros.
- 2) Normas. Las organizaciones burocráticas se caracterizan por una formalización universalista de las normas que permite la *previsión*. En las organizaciones colectivistas, en cambio, las normas están mínimamente estipuladas, construyéndose a medida que se dan situaciones concretas; la predictibilidad se funda en los contenidos *éticos* involucrados en la definición intersubjetiva de las decisiones.
- 3) Control social. Las organizaciones burocráticas organizan el control por medio de la supervisión directa, así como de reglas y sanciones estandarizadas. Por su parte, las organizaciones colectivistas se apoyan en la capacidad de persuasión personal, en apelaciones de tipo moral, y en sanciones informales.

- 4) Relaciones sociales. Idealmente, las relaciones en el modelo burocrático se caracterizan por la impersonalidad, segmentación e instrumentalización (según roles). El modelo colectivista, por su parte, se funda en la idea de *comunidad*, privilegiando las relaciones entre personas consideradas *íntegramente*, valoradas por sí mismas como individuos no intercambiables.
- 5) Reclutamiento. El modelo burocrático ideal selecciona sus miembros con base en la certificación formal de competencias (a través de un examen). En el modelo colectivista el reclutamiento se estructura en forma más laxa, basado en vínculos informales, atributos personales y perfiles ideológicos, junto con competencias no explicitables.
- 6) Estratificación social. Las organizaciones burocráticas cuentan con una estratificación fuertemente marcada, a través de la coincidencia de la distribución diferencial del poder, el prestigio, los privilegios y las recompensas. Por su parte, en el modelo colectivista las organizaciones no distribuyen recompensas, poder o prestigio en forma desigual.
- 7) Diferenciación. En el modelo burocrático se da una máxima diferenciación de las funciones y la división del trabajo, correspondiente a una gran especialización en las actividades, entre el trabajo administrativo y el trabajo operación: los miembros se definen idealmente como técnicos o profesionales. La contrapartida en el modelo colectivista es una mínima diferenciación entre estas tareas, una división del trabajo escasa y débilmente especificada, y un miembro no necesariamente definido en función de una única tarea.

Como se estableció anteriormente, las organizaciones que constituyen el objeto de esta investigación no se ubican en los polos estas subdimensiones, sino en posiciones intermedias<sup>6</sup>. Bajo el riesgo de generalizar excesivamente, puede afirmarse que la mayor parte de las organizaciones en México tiende a concentrar la autoridad en personas y cargos específicos, en líderes históricos fundadores, que además representan públicamente al colectivo. Esto no implica, sin embargo, una maximización de la estratificación: las recompensas pueden ser similares para todos los miembros. Las organizaciones feministas, además, han sufrido procesos de institucionalización que han llevado a una relativa desconcentración del poder y el conocimiento, y a una cierta formalización de sus estructuras internas. Se ha dicho que los procesos de crecimiento, institucionalización, estabilización de recursos y formalización interna suelen estar

---

<sup>6</sup> Más adelante se expondrá cómo estas organizaciones han pasado a lo largo de su historia por diferentes etapas, antes de llegar a su configuración actual *tipo-ONG*.

correlacionados (STAGGENBORG 1988), aunque en esta investigación se verá que esta relación no debe concebirse en términos lineales. El crecimiento en el número de miembros presionaría hacia una mayor formalización debido a la imposibilidad de sostener en las interacciones cara-a-cara los mecanismos de regulación interna. La institucionalización, por su parte, supone un incremento en la división del trabajo especializado y la creación de coordinaciones que regulen áreas específicas del trabajo, lo cual supone una dispersión del poder formal y del conocimiento.

Existe además, en el campo de las organizaciones feministas, una gran variación en lo referente a la formalización de las reglas, el control social, la selección de miembros y la diferenciación de roles pudiendo encontrarse organizaciones donde se han establecidos parámetros de tipo burocrático, y otras más próximas al modelo colectivista. Finalmente, es frecuente que coexistan en las mismas organizaciones estructuras de incentivos económicos, de identidad y afectivos, en tanto los miembros pueden obtener un pago por su actividad, pero se definen también por un compromiso con los valores que la organización defiende, junto con afectos hacia el grupo de personas específicas que la organización representa.

### **2.a3. La movilización de recursos.**

Abordar la forma como las organizaciones obtienen recursos implica conocer sus vínculos con el entorno, cuya construcción y evaluación implica el desarrollo de marcos cognitivos, así como el desarrollo de determinadas competencias.

En el entorno de las organizaciones se encuentran diversos actores que pueden ser identificados como fuentes de obtención de recursos. Los beneficiarios son una de estas fuentes. También puede contarse con colaboradores que no resulten directamente beneficiados por la organización; estos pueden ser individuos u otras instituciones y organizaciones. En la formulación clásica de la teoría de la movilización de recursos, las organizaciones aparecen en esta dimensión como entidades estratégicamente orientadas que se mueven en un mercado donde ofrecen su accionar político a cambio de apoyo.

Lo que aquí se pretende problematizar es dicha caracterización en términos puramente estratégicos. En principio podría concebirse una organización tal, orientada hacia su propia supervivencia, que identificara y seleccionara fuentes óptimas de recursos, aún a costa de

modificaciones en sus fines o auto-representación. Se ha tratado en la investigación sobre los movimientos sociales el tema de las organizaciones que se adaptan a un entorno restrictivo en lo político o económico, lo que puede llevar a un proceso de isomorfía competitiva, de equiparación de las formas y fines organizacionales (MINKOFF 1994).

No obstante, aquí se propone que las posibilidades estratégicas de avenirse a recursos están limitadas por definiciones de identidad y asignaciones emocionales. Las organizaciones pueden legitimar en forma diferente el hecho de, por ejemplo, cobrar a los beneficiarios por un servicio determinado; en algunas esto puede ser visto como una práctica de dudoso carácter ético, mientras que en otras se considerará como una contraprestación legítima. También pueden existir diferencias en la legitimación del financiamiento externo, lo que dependerá de cómo se caracterice a las organizaciones que disponen de este tipo de programas. Habrá organizaciones que no estén dispuestas a recibir dinero de una agencia del mismo gobierno al que definen como oponente; otras no tendrán problemas en recibir estos recursos. Las agencias internacionales de financiamiento, radicadas en los países del primer mundo, también son objeto de similares evaluaciones ideológicas y éticas.

Este tema en particular generó un debate importante al interior del feminismo mexicano, debate estructurado alrededor del problema de la identidad: se discutió hasta qué punto recibir dinero de agencias externas, públicas o privadas, implicaba una pérdida de autonomía, es decir, una limitación en su capacidad de decidir los objetivos y los medios a emplear; la tematización de la autonomía se yuxtapone a otras discusiones relativas a lo ideológico y lo ético. También se cuestionó la competencia por recursos entre las organizaciones feministas, en tanto se argumentaba que implicaba una pérdida de la unidad y la solidaridad del movimiento. Esto demuestra, en parte, que la orientación hacia el entorno en busca de recursos no se realiza en un espacio neutro, sino en un ámbito marcado por significaciones e, incluso, por emociones.

## **2.a4 Motivación y estructura de incentivos.**

Las organizaciones que no disponen de formas de coacción para garantizar la participación requieren de la distribución de incentivos selectivos. Las organizaciones económicas o burocráticas logran esto principalmente a través de recompensas materiales, en

función de su cuantía o estabilidad<sup>7</sup>. En estos casos puede modelarse la motivación como una función de la evaluación racional de costos y beneficios. El caso de las organizaciones de los movimientos sociales es diferente, dado que generalmente no pueden ofrecer incentivos materiales, y en el caso de que puedan hacerlo (organizaciones que desarrollen un trabajo profesionalizado de servicios), no pueden competir con las remuneraciones ofrecidas en organizaciones privadas.

Esto lleva a postular que al menos una parte de la integración de estas organizaciones se sostiene en incentivos no materiales, entre los que deben contarse el sentimiento de pertenencia a un grupo, la resignificación de la propia vida (incentivos de identidad), y la posibilidad de entablar relaciones de sociabilidad (incentivos emocionales). De ser cierto lo anterior, es probable que este tipo de incentivos sean explícitamente percibidos como tales dentro de las organizaciones. Ello implicaría una atención constante al “estado” de estos incentivos, y la eventualidad de implementar actividades orientadas a reforzarlos. La apropiación de la identidad y las emociones *como recursos* constituye un tipo de *reflexividad* que se agrega al implicado en la construcción de una identidad.

## **2.b. La dimensión ideológica.**

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones estructuran sus fines concretos sobre la base de objetivos más amplios temporal y socialmente. Los objetivos y medios de la acción colectiva se han estudiado en la teoría de los movimientos sociales como una función de la construcción de un marco cognitivo que define una situación de injusticia y un ideal de reparación, identifica responsables, víctimas, y protagonistas de la reparación, medios concretos de acción, y brinda motivos específicos para la participación (SNOW et al. 1986; GAMSON et al. 1996). Estos marcos cognitivos pueden ser concebidos en términos de ideologías, o más genéricamente, de *creencias*, como propone LOFLAND (1996: 104 y ss.).

Nuevamente es este autor quien provee una clasificación útil para identificar posiciones donde pueden ubicarse las organizaciones de los movimientos sociales. Interesa rescatar principalmente los siguientes criterios:

---

<sup>7</sup> Existen, es obvio, incentivos colaterales: el prestigio de pertenecer a una firma conocida, por ejemplo.



- 1) Magnitud y lugar del cambio propuesto. La *magnitud* del cambio refiere al grado en que una situación pretende modificarse. El *lugar* refiere a los dos ámbitos fundamentales en los que este cambio se propone: la estructura social o los individuos. La combinación de estos criterios da lugar a cuatro tipos de cambio: con respecto a la estructura social, los movimientos y sus organizaciones pueden ser *reformistas* si pretenden una modificación parcial, o *revolucionarios* si se lucha por una estructura radicalmente diferente; en el ámbito individual, pueden clasificarse en *alterativos*, si se intenta modificar parte de las prácticas y creencias individuales, o *redentores*, si implican una transformación total de las mismas.

El movimiento feminista, tomado como un todo, se compone de organizaciones y corrientes de opinión que se ubican en lugares diferentes de esta clasificación. En la actualidad, la posición dominante dentro del movimiento feminista mexicano podría definirse como *reformista* en lo social: la mayor parte de sus organizaciones se encuentran abocadas a modificar aspectos legislativos o prácticas institucionales que afectan directamente a las mujeres, sin poner como objetivo principal la reorganización radical de la estructura social. Esto no significa que el movimiento no luche por establecer cambios en la vida y las prácticas cotidianas de mujeres y hombres: el énfasis en la *conciencia* de determinados derechos de la mujer constituye lo fundamental de la dimensión personal del cambio, en lo que podría interpretarse como una definición *alterativa* en tanto no implica la totalidad de la experiencia individual (como podría ser el caso de una transformación religiosa). A nivel organizacional, esta inclinación se traduce fundamentalmente en actividades educativas y de difusión de información.

- 2) Creencias totalizantes / de sentido común. El segundo criterio que propone Lofland refiere al carácter que pueden adquirir las creencias de un movimiento y sus organizaciones en tanto se diferencian en mayor o menor medida de las creencias asumidas como “de sentido común”, o generalizadas en la sociedad. Esto implica clasificar las creencias según diferentes ejes:
  - a) *Explicitación*: pueden expresarse en términos discursivos, por ejemplo en un manifiesto o declaración de principios, o por el contrario mantenerse como sobreentendidas, sin que requiera una articulación específica. Las ideologías revolucionarias clásicas del Siglo XX, por ejemplo, disponían de una articulación más explícita de sus diagnósticos y objetivos que la

actual y difusa ideología de los movimientos “anti-globalización”. Estos ejemplos también son válidos para el criterio siguiente.

- b) *Sistematización*: las creencias pueden articularse en un cuerpo conceptual sistemático, vinculado lógicamente, o consistir en definiciones aisladas con escasa coherencia entre sí.
- c) *Comprensión*: la extensión de las creencias puede ser máxima, abarcando desde ámbitos individuales, sociales y universales, o limitarse a algunos de estos ámbitos, dejando el resto de las concepciones al sentido común. Muchas sectas religiosas podrían ubicarse en el primer caso, mientras que los movimientos específicamente políticos o culturales suelen ser menos comprensivos en sus definiciones.
- d) *Urgencia*: este criterio está relacionado con el carácter inmediato o mediatizado que pretende de la necesidad del cambio propuesto y a su advenimiento. El anarquismo del Siglo XIX, por ejemplo, se ubicaría en el primer caso, y el leninismo en el segundo.

El feminismo mexicano, como se verá más adelante, ha evolucionado de forma que sus organizaciones podrían ubicarse en las posiciones más cercanas al “sentido común”. El desarrollo de la ideología feminista hace posible que cuenten con una explicitación y una sistematización considerables, construyendo argumentaciones muy elaboradas para su actividad. Dichas creencias, sin embargo, tienden a ubicarse en grados intermedios de comprensión, y reconocer la necesidad del gradualismo en los cambios propuestos.

- 3) Identificación y caracterización de adversarios y responsables. Este criterio toma en cuenta la forma como las organizaciones construyen a los responsables de la situación a la que se enfrentan, y el carácter que les adjudican. En este sentido, el responsable (y adversario) puede ser un actor claramente identificado, o acotado pero genérico. A este adversario pueden atribuirse características más o menos simplificadas de conciencia y carácter. También puede no caracterizarse específicamente un responsable, sino concebirse como “el conjunto de la sociedad”, incluidos los propios integrantes del movimiento, reproduciendo una injusticia a través de sus prácticas cotidianas: en este caso, el adversario del movimiento no porta un rostro concreto: la acción del movimiento apuntará entonces a modificar ciertas prácticas del conjunto de la sociedad.

Actualmente el feminismo mexicano parece ubicarse en los términos más moderados de estas dicotomías. La complejidad de sus formas de acción, su inserción paulatina en la vida política e institucional del país, el conocimiento de las inercias administrativas así como de las inercias culturales que se reproducen en las prácticas cotidianas de todos los miembros de la sociedad, parece haber llevado esta dimensión ideológica al punto de no poder construir un enemigo identificable, un grupo o clase a quien achacar el conjunto de injusticias. Por supuesto, existen actores políticos, administrativos y culturales, cuyas acciones y decisiones son calificadas como opuestas a los objetivos del movimiento. No obstante, la responsabilidad de la situación general de desigualdad tiende a construirse difusamente, a relacionarse con pautas culturales fuertemente arraigadas en las prácticas del conjunto de la población mexicana. La lucha de las organizaciones feministas no se establece contra un adversario cuya eliminación pueda deparar una solución a la injusticia: se trata de una lucha menos propicia para la representación heroica.

## **2.c. La dimensión identitaria.**

La sociología de la acción colectiva comenzó a abordar sistemáticamente el tema de la identidad a partir del surgimiento de los llamados “nuevos movimientos sociales” en las décadas del 60 y 70. Las dificultades para entender los ciclos y objetivos de estos movimientos a partir de las categorías disponibles en ese entonces eran múltiples. En primer lugar, estos movimientos no se orientaban por intereses de clase, ni por el objetivo de la toma del poder político-estatal. Antes bien, se congregaban alrededor de reivindicaciones culturales, o relativas al uso de bienes colectivos como los recursos naturales. Planteaban como temas políticos asuntos relacionados con el ámbito privado y la intimidad (OFFE 1988), modificando así los límites del campo de lo público. En segundo lugar, no se componían de grupos sociales claramente identificables por su posición en la estructura social, lo que ponía en cuestión los enfoques clasistas en general. Estos grupos, que en su mayoría podrían ser rotulados como “nuevas clases medias”, en todo caso no se identificaban a sí mismos con un lugar específico en la sociedad.

En estos movimientos la legitimación de una *identidad* específica, asociada a la reivindicación de derechos legales, económicos, sociales y culturales, constituía uno de sus pilares fundamentales de acción. Al mismo tiempo constituían movimientos altamente reflexivos,

en los cuales la construcción de esa misma identidad se problematizaba y convertía en objeto de debate. A la lucha cultural tras el objetivo del reconocimiento de una forma de ser y actuar determinada se agregaban actividades menos visibles de *experimentación* y debate de nuevas formas de vida y relacionamiento. La identidad era, en estos movimientos, a la vez un objetivo político, y un proyecto cultural<sup>8</sup>. Esto derivó en que los estudiosos de los movimientos sociales se preocupasen cada vez más por esclarecer en qué consistía esta identidad permanentemente construida y reivindicada, cuáles eran sus dimensiones significativas para los ámbitos público y privado, y cuáles sus dinámicas de producción, reproducción y contestación.

## **2.c1 El papel de la identidad en los movimientos sociales.**

Una de las formulaciones clásicas del concepto de identidad en los movimientos sociales la provee Alain TOURAINE (1973), para quien no se construye únicamente en la definición de actores y oponentes, sino también de un *campo de conflicto*. Esta definición posibilita el reconocimiento del adversario como tal, el señalamiento de las posiciones en que se ubican, y el uso de códigos de comunicación compartidos (aún como actores enfrentados). La identidad, para Touraine, no es solamente una auto-indicación, sino la construcción de un campo histórico, cultural o material donde se establece un conflicto específico con otros actores.

Esta línea es la que retoma y enriquece MELUCCI (1999), quien aborda la construcción de la identidad como un proceso complejo, nunca acabado, donde participan múltiples actores desde lugares diferentes del movimiento. El énfasis que el autor pone en la dimensión cultural de la lucha de los movimientos sociales contemporáneos, define el proceso como la construcción negociada de una *subcultura*, formulada en términos políticos pero también *practicada* en ámbitos de experiencia no políticos, en redes de interacción invisibles. La identidad, en esta perspectiva, funciona como un elemento de unidad entre las múltiples orientaciones y los diversos niveles de acción que constituyen un movimiento social. Esta unidad está basada en la estabilización de pautas cognitivas, valorativas e interpretativas, que ponen en común objetivos,

---

<sup>8</sup> Aquí cabría recordar, con CALHOUN (1994), que la separación artificial entre “nuevos” y “viejos” movimientos sociales oculta el hecho de que estos últimos (revolucionarios y obreros) también desarrollaban políticas de identidad propias, imágenes de clase y de solidaridad, así como utopías relacionadas con las formas de ser. Este es un tema que tampoco puede ser debatido en este contexto.

medios considerados adecuados y legítimos, definidos en relación a un entorno concebido en términos de oportunidades y restricciones para la acción. En este sentido, la construcción de la identidad es propuesta como un proceso esencial en el desarrollo de mecanismos de solidaridad, que responde al dilema de la acción colectiva planteado por OLSON (1992)<sup>9</sup>. Constituye un tipo de incentivo selectivo, no material ni calculable, que motiva a la participación incluso en grupos de gran tamaño. Este enfoque implica además que estas pautas son permanentemente actualizadas, reproducidas y reinterpretadas a través de la activación de las interacciones que constituyen al movimiento<sup>10</sup>.

También GOODWIN y JASPER (1999) postulan que la identidad es una condición necesaria para la elaboración de marcos cognitivos<sup>11</sup>: no puede definirse, por ejemplo, una situación de injusticia, si no se identifica a quiénes afecta y quiénes son los responsables; no puede construirse una oportunidad política en tanto no exista una identificación de los actores para quienes se presenta la oportunidad, en tanto no se definan objetivos y medios para los cuales dicha oportunidad resulta relevante. Estos autores se encargan, además, de recordar que la identidad, el

---

<sup>9</sup> Mancur Olson propone que si se considera que los actores son racionales y buscan maximizar sus beneficios; si los bienes que la acción colectiva está orientada a producir son *colectivos* (bienes de cuyo disfrute no puede excluirse a ningún beneficiario potencial); en estas condiciones la acción colectiva no debería producirse, a pesar de que se considere un grupo de individuos con intereses comunes. Los costos de participación siempre son más elevados que lo necesario para tener acceso a los bienes colectivos. Si los grupos grandes logran formarse y sostenerse es porque establecen una estructura de incentivos *selectivos* (bienes solo disfrutables para quienes participan), y/o un sistema de coacción para aquellos que no cooperan. Este planteo remueve la forma de concebir los movimientos sociales, en tanto implica que estos no pueden explicarse únicamente por los *intereses*. La mayor parte de los desarrollos posteriores a Olson discuten de una manera u otra con este autor.

<sup>10</sup> En estas relaciones los miembros del movimiento también realizan inversiones emocionales, un aspecto que se tratará más adelante.

<sup>11</sup> La identidad se distingue de la ideología debido a que la última implica una operación específica de apropiación simbólica. Las creencias o ideologías, sustentadas en esquemas de observación y descripción culturales, funcionan como mecanismos de reducción de la complejidad del entorno. Las identidades son mecanismos de reducción de la complejidad en la *relación entre el entorno y el sistema*, esto es, mecanismos de diferenciación entre un actor y aquello que lo rodea. Un mismo contenido simbólico, por ejemplo la concepción de la historia como el producto de la lucha de clases, puede ser apropiado tanto en términos descriptivos como en términos auto-descriptivos: "clase obrera" puede ser un concepto al que los sindicatos obreros recurren para explicar una coyuntura histórica dada, pero a la vez puede operar como un mecanismo por el cual estos sindicatos se identifican como actores en la lucha, herederos de cierto legado histórico y portadores de un papel específico a desempeñar en el futuro. La diferencia fundamental reside en la forma en que los contenidos son apropiados y funcionalizados en los ámbitos de acción. La ideología confiere un sentido al mundo, mientras que la identidad construye un sentido para el sujeto y su acción en dicho entorno.

enmarcamiento cognitivo y las redes de solidaridad, son efectivos debido a los componentes emocionales que implican: solo así fungen como elementos motivadores para la acción política.

Otras perspectivas, finalmente, desplazan el énfasis de los elementos cognitivos a los aspectos más auto-referenciales de la identidad, relacionados con su papel en la construcción de un sentimiento de pertenencia y el relato histórico de una experiencia (DELLA PORTA y DIANI 1999). En este sentido, los autores reconocen que no solamente la identidad posibilita la comunicación de determinados contenidos entre quienes la comparten, sino que también implica una dimensión más general de *significación vital*, relacionada con la reconstrucción del pasado y la proyección al futuro de los movimientos y sus integrantes. La identidad cumple, además de una función de estabilización simbólica, una función de incentivo selectivo para la participación. En esta perspectiva también se hace énfasis en el carácter procesual, construido, de las identidades; en la coexistencia, dentro de un mismo colectivo, de múltiples identidades, que pueden llegar a competir o contradecirse; también se destaca la paradoja que representa para los actores el ser conscientes del carácter construido de la identidad, de su participación activa en el proceso, a la vez que deben interpretar dicha identidad en términos esencialistas, relativamente estáticos.

## **2.e<sub>2</sub> La identidad como campo de definiciones múltiples y paradojas.**

Entender la identidad como una construcción significa, entonces, incorporar también la existencia de identidades múltiples, así como paradojas relativas a la auto-descripción de un movimiento social.

Primeramente, debe recordarse que la identidad de un colectivo debe coexistir con las identidades individuales de sus integrantes, de sub-grupos (entre ellos, las organizaciones), así como con la identidad pública con la que este movimiento se presenta en el campo de conflicto (MUELLER 1994, JOHNSTON et al. 1994). Cada individuo aporta una *biografía* al movimiento, una identidad propia. La participación en subgrupos pone a los sujetos en contacto con símbolos que comparten ciertos elementos de la identidad del movimiento tomado en su conjunto, pero que se distinguen en otros. El trabajo en organizaciones también implica identidades de rol específicas, cuyos requerimientos funcionales y formales muchas veces pueden oponerse a definiciones de identidad centradas en la radicalidad y totalidad de sus contenidos, o en la espontaneidad de su

expresión. Al mismo tiempo, las identidades activadas en las relaciones cotidianas del movimiento, no coinciden con las identidades que manifiestan los líderes en su actividad pública (más mesurada y responsable, por ejemplo), y muchas veces ni siquiera con la que los activistas manifiestan públicamente, en tanto se saben actores en un escenario, donde ciertas expresiones perjudicarían la imagen del colectivo.

En segundo lugar debe recordarse que lo que se considera “la identidad” de un grupo o de un individuo es en realidad el resultado de una combinación coyuntural de múltiples definiciones. Un individuo puede definirse primeramente a través de una identidad regional, por ejemplo, pero puede también incorporar identidades de nación, etnia, género, edad, o clase. Un movimiento social, tomado genéricamente, puede definirse en forma dominante alrededor de uno o dos de estos criterios de distinción, pero puede albergar en su interior subgrupos que combinarán otros elementos no generalizables. El movimiento feminista, en este caso, ha construido a lo largo de su historia definiciones revolucionarias y moderadas, ha incluido definiciones étnicas, regionales y de clase. Frecuentemente estas identidades entran en conflicto y provocan rupturas. Cada diferencia, además, redefine el resto de las identidades internas a través de la diferencia, y obliga a los participantes a replantearse sus criterios. Cada diferencia es recogida, cuestionada o aceptada por las otras sub-identidades, y transformada en un recurso de autoobservación subgrupal y colectivo. Si bien no es necesario que estas identidades se ajusten perfectamente entre sí (la coexistencia de su diferencia se resuelve a través del tiempo, por medio del conflicto y la negociación) el movimiento debe mantener un mínimo de coherencia y compatibilidad entre estas definiciones, fomentando la estabilidad de una serie de códigos reconocimiento, como forma de evitar rupturas y deserciones.

Esto conduce a tratar una paradoja inherente a la construcción de la identidad. Su potencia como movilizador de la acción y proveedor de significado para la experiencia proviene de una *ficción*, de una definición *esencialista*. La carga afectiva que hace eficiente a la identidad proviene de una referencia a elementos supuestamente inmutables, trascendentes, no sujetos a construcción, y por ello cercanos a lo sagrado. Esta referencia genera una imagen estática, *cerrada*, de la identidad (CALHOUN 1994). Cuando este proceso no es apropiado por los actores, la paradoja entre lo esencial y lo construido, solo es accesible al observador. Pero los movimientos sociales contemporáneos, como se ha visto, constituyen instancias de acción

reflexivas en lo que respecta a su propia identidad (GIDDENS 1995), lo que implica que puedan distanciarse críticamente de su proceso de construcción.

La identidad se concibe, resumidamente, como una construcción simbólica que permite el reconocimiento de un individuo como 'yo', o de un grupo como 'nosotros'. Este reconocimiento implica la reproducción de la diferencia respecto del entorno, esto es, la construcción de un *límite*. Esto constituye, en el caso de las organizaciones, un mecanismo imprescindible de auto-reconocimiento, una condición de la continuidad de sus operaciones, y de la cohesión de sus miembros, actividades y decisiones. La identidad como reproducción de una diferencia, al ser entendida en términos dinámicos, implica la atención a los procesos de selección que la constituyen, a la multiplicidad de alternativas y a la posibilidad del conflicto.

La caracterización que se pretende construir en este trabajo no apunta tanto a revelar las características estáticas de la identidad, como sus vínculos funcionales con determinados procesos organizacionales, los ámbitos donde es reproducida, así como las *tensiones* que se generan en estos procesos de definición.

## **2.d. La dimensión emocional.**

La incorporación reciente de lo emocional en la acción colectiva constituye un insumo teórico fundamental en esta investigación. Las emociones son concebidas, bajo una perspectiva constructivista, como susceptibles de apropiación reflexiva. Esto significa que en el proceso de continuo monitoreo que los actores implementan respecto a sus cursos de acción, las reglas que se aplican y dominan no solo son de tipo cognitivo o valorativo (GIDDENS 1995), sino que también incluyen una dimensión emocional. Los actores pueden experimentar sus propias emociones reflexivamente, y por lo tanto, pueden llegar a racionalizarlas en sus cursos de acción.

### **2.d<sub>1</sub>. Las emociones y la irracionalidad de la acción colectiva.**

El tratamiento de los factores emocionales relacionados con la acción colectiva cuenta con una larga historia. Sus orígenes se remontan a las primeras décadas del Siglo XX, cuando las



ciencias humanas “descubrieron” a la *masa* como agente. Las emociones colectivas fueron construidas entonces como irracionales, simples, intensas, e incontrolables por los actores, pero susceptibles de manipulación por parte de líderes hábiles. Como consecuencia, el componente emocional de la acción fue observado con alarma. Los conocidos planteos sobre la acción de masas de LeBon, Tarde, o incluso Freud, comparten un “paradigma” en parte hecho de prejuicios y observaciones apresuradas, producto del asombro frente a las aglomeraciones urbanas y las manifestaciones políticas multitudinarias. Un ejemplo claro lo da la el pensamiento de Freud, quien aplicó el concepto de regresión para entender la sicología de las masas (LINDHOLM, 1992), vinculándola al primitivismo, la infantilidad, la pasividad y la dependencia afectiva hacia el líder. La sicología de masas de LeBon y Tarde, por su parte, vio en la masa humana una colectividad que, si bien se impone moralmente al individuo, condicionándolo a adaptarse a sus impulsos, no le provee de una forma moral superior, porque carece de un carácter moral definido.

Esta perspectiva es heredada por enfoques de la acción colectiva como el de KORNHAUSER (1959), quien postuló que los procesos de modernización acelerados tenían la capacidad de romper las estructuras sociales previas, lo cual dejaba disponible para manipulaciones totalitarias una masa de individuos atomizados, sin vínculos de clase u otro tipo que actuaran como amortiguadores de sus representaciones y demandas políticas. Tales grupos, propone el autor, albergan sentimientos de angustia, frustración y resentimiento que pueden aprovecharse políticamente dependiendo de la manipulación de las élites de turno. Por ello, estos grupos se vuelven proclives a la opción por la fuerza como mecanismo de solución de conflictos.

Desde el estructuralismo, SMELSER (1962) recogió la adjetivación irracional de creencias y emociones, componentes imprescindibles en el proceso de formación de la acción colectiva. Las creencias, para el autor, adoptan un carácter mágico para los grupos movilizados: simplifican la atribución de responsabilidad de una situación a una determinada tensión estructural, de cuya solución se esperan consecuencias directas para los niveles sistémicos inferiores, sin tomar en cuenta las mediaciones sociales necesarias para que esto ocurra; estas creencias suelen ser además intensificadas por eventos específicos que cargan a la realidad construida de fuertes componentes emotivos. Los grupos así movilizados adoptan reivindicaciones simples, urgentes y radicales, y actúan en forma irresponsable.

## **2.d2. La marginación teórica de los componentes emocionales.**

A este tipo de enfoques sucedió una reacción que intentó concebir a la acción colectiva como un producto racional, basada en evaluaciones de la realidad emocionalmente neutras, y orientadas por consideraciones estratégicas. En esta línea (dominante en la sociología norteamericana) el papel de los elementos emocionales no será considerado. También esta aproximación se afirma en el supuesto de la oposición entre racionalidad y emociones.

El paradigma de la aproximación racionalista a los movimientos sociales está constituido por la teoría de la movilización de recursos, cuyos fundamentos fueron establecidos por MCCARTHY y ZALD (1977). Cuando los autores formularon su teoría, Mancur OLSON había señalado su hoy clásico problema de la acción colectiva (1992), planteando la necesidad de trascender las explicaciones basadas en la ideología o los intereses.

La teoría de la movilización de recursos desestimó el papel de las creencias tanto como el de las tensiones estructurales (TAVERA 2000). MCCARTHY y ZALD descubrieron que, si bien siempre existen situaciones de injusticia, incluso reconocidas por los actores, esto no desemboca necesariamente en movimientos sociales (1977). La explicación de su emergencia y continuidad debía pasar, antes que por factores estructurales o simbólicos, por las formas como determinados grupos lograban movilizar recursos (dinero, trabajo, adhesión) orientados a fines; de qué manera estos recursos eran organizados estratégicamente, de forma de maximizar su rendimiento y crear incentivos selectivos para la participación. Este enfoque racionalista consideró la acción reivindicativa no como un fenómeno marginal sino habitual, cuyas formas no difieren sustancialmente de las institucionalizadas. Los grupos de acción no constituyen conglomerados espontáneos, seguidores de un líder manipulador, sino organizaciones racionalmente administradas, funcionalmente diferenciadas y articuladas entre si, que colaboran y compiten en la obtención de recursos, a la vez que en la oferta de beneficios para los contribuyentes.

La teoría de la movilización de recursos abrió un vasto campo de investigación en relación a cómo se constituyen los movimientos sociales (TAVERA 2000). No obstante, ha sido criticada por su debilidad en explicar las razones de su surgimiento. Al tomar las preferencias como dadas, sin considerar su proceso de formación y estructuración, esta teoría tiene más éxito en explicar aquellos movimientos centrados en reivindicaciones dentro de un sistema social aceptado, que a los movimientos orientados al cambio de estructuras sociales o patrones

culturales (TAVERA 2000). Otra de las carencias de la teoría de la movilización de recursos es que ignora los constreñimientos de tipo cultural que la acción colectiva implica: las diferencias en las posiciones sociales implican diferencias en la estructura de posibilidades de la acción colectiva, así como diferencias en la experiencia y en el acceso a recursos cognitivos, que condicionan las posibilidades de elección de medios de acción (PIVEN y CLOWARD 1977; MAYNTZ 1980). Asimismo, esta teoría desestima el papel de los elementos subjetivos o intersubjetivos no integrables en el cálculo racional, los cuales podrían constituir incentivos fundamentales para la participación, y elementos condicionantes de su forma.

La teoría de las oportunidades políticas, por su parte, también desconsideró estos aspectos en sus formulaciones iniciales. Si bien acertó al recordar que el entorno político de los movimientos constituye un importante factor explicativo de sus ciclos, las diversas formulaciones de esta teoría han sido criticadas por una cierta tendencia a la tautología (GOODWIN y JASPER 1999), por la vaguedad del concepto oportunidad política (MCADAM 1996; GAMSON Y MEYER 1996), o por desconocer el hecho de que las oportunidades no se presentan objetivamente a los actores, sino que deben ser construidas por estos, es decir, enmarcadas en contextos cognitivos más amplios, culturalmente condicionados (GAMSON Y MEYER 1996). También se ha señalado como punto fundamental que todo proceso político (enmarcamiento de oportunidades y construcción de estructuras de movilización), está mediado por elementos afectivos, necesariamente incorporados en una estrategia (GOODWIN y JASPER 1999).

### **2.d3. La recuperación de las emociones.**

La teoría de los movimientos sociales desarrolla desde los 90 una línea de investigación centrada en el papel de las *emociones* como elementos que contribuyen a explicar el surgimiento de la acción colectiva y sus manifestaciones, como una reacción frente a los enfoques exclusivamente racionalistas dominantes en las últimas décadas del siglo XX, y aquellos que solo enfatizan los aspectos cognitivos de los recursos culturales e identitarios. Esta reciente recuperación de los elementos emocionales tiene sus orígenes en algunas de las críticas que se reseñaron en el párrafo anterior, surgidas desde la teoría del proceso político, y relacionadas con la noción de *enmarcamiento cognitivo*. Esta propuesta no pretende explicar totalmente el

surgimiento y la forma de los movimientos sociales sino que, reconociendo los aportes anteriores, busca rescatar el papel de las emociones en el surgimiento de los movimientos, y en el estilo de su acción. La acción colectiva no se concibe bajo esta perspectiva como el resultado exclusivo de la intervención de las emociones, sino de su interacción con las tensiones estructurales, las definiciones e intereses construidos, y las acciones estratégicas de líderes.

Si bien este enfoque no se ha desarrollado al punto de ofrecer definiciones sociológicas sistemáticas del concepto de *emoción* – lo que introduce el riesgo de la vaguedad conceptual (POLLETA y AMENTA 2001) y la imprecisión metodológica-, sus investigaciones comparten definiciones que lo distinguen de la concepción irracionalista de principios del siglo pasado. Las emociones no se conciben como procesos independientes de los símbolos que integran la cultura, y son accesibles como tales al conocimiento y el control por parte de los actores. Constituyen a su vez instrumentos de significación (emocional) del entorno (CADENA-ROA 2002), así como de auto-conocimiento por parte de los individuos.

Las construcciones ideológicas y de identidad que sostienen el sentido de la acción colectiva pueden no ser suficientes para garantizar lo que se ha denominado *movilización de la acción* (KLANDERMANS 1984). Las creencias que constituyen la identidad de un movimiento social, de limitarse a una función cognitiva, son suficientes para definir una situación, un conflicto de intereses, e identificar actores dentro de dicho campo, pero no constituyen por sí solas una motivación para la acción. La investigación más reciente de los movimientos sociales se ha inclinado a señalar a las *emociones* como las experiencias que forman el vínculo entre una definición cognitiva y la acción (GOODWIN et al., 1999). La definición de una injusticia, por ejemplo, no sería suficiente si no diese lugar a la *indignación*. Las probabilidades objetivas de éxito en una lucha necesitan ser experimentadas por los individuos como *esperanza*. La participación en un movimiento podría además tener como incentivo primordial un vínculo emocional con las personas afectadas por la situación de injusticia (*empatía, compasión*), y con los propios integrantes del movimiento; la experiencia de *solidaridad*, por su parte, no implica solo una identificación a partir de definiciones, sino también sentimientos de afinidad y afecto.

En tanto un movimiento social construye y define una cultura emocional (que puede estar basada en la legitimidad del odio al adversario, en la expresión de determinadas formas de indignación o de orgullo, y que pasa a formar parte de su identidad) se asume que también sus organizaciones se apropiarán de parte de estas definiciones, al tiempo que construyen las propias.

La cultura emocional de una organización definirá objetos emocionalmente significativos, tanto en el entorno como a la interna del sistema, y asignará valores de legitimidad *expresiva* y *estratégica* a las manifestaciones de estas emociones. Las **Tablas 1.1** y **1.2** resumen las discusiones anteriores. Allí se muestran los ejes a través de los cuales se realizan, en el siguiente Capítulo, la contextualización histórica y la construcción del problema de investigación. La primera columna en ambas tablas presenta los grandes conceptos que se han expuesto (estructura organizacional, ideología, identidad y cultura emocional); la segunda columna presenta sus principales dimensiones; la tercera despliega, en el caso de la Tabla 1.1, valores polares de las variables consideradas, mientras que en la Tabla 1.2 muestra las funciones que cumplen los procesos considerados, en diversas dimensiones.

Dimensiones	Subdimensiones	Valores
<b>Estructura organizacional</b>	Fines sustantivos	Inmediatos / Mediatos Específicos / Difusos
	Sobrevivencia organizacional	Explicito / No explicito
	Medios	Determinados / Indeterminados
	Autoridad	Individual / Colectiva
	Reglas	Formales / Informales
	Control Social	Formal / Informal
	Relaciones sociales	Segmentadas / Integrales
	Reclutamiento	Formal / Informal
	Incentivos	Materiales / Solidarísticos
	Estratificación	Fuerte / Débil
	Diferenciación	Fuerte / Débil
<b>Ideología</b>	Magnitud	Radical / Moderada
	Lugar	Individuo / Sociedad
	Totalización	Especificidad / Difusividad Sistematicidad / Asistematicidad Comprensividad / Acotamiento Urgencia / Demora
	Adversario	Específico / Difuso
		Enemigo / No enemigo
		Neutralidad posible / Imposible

**TABLA 1.1:** Conceptos relevantes en las organizaciones: estructura e ideología.

Dimensiones	Subdimensiones	Valores
<b>IDENTIDAD</b>	DIMENSION COGNITIVA	Definición de actores Demarcación de campo de conflicto Movilización del consenso
	DIMENSIÓN VALORATIVA	Definición de conductas legítimas
	DIMENSION MOTIVACIONAL	Pertenencia a un grupo Trascendencia hacia valores Solidaridad
<b>CULTURA EMOCIONAL</b>	DIMENSION COGNITIVA	Significación emocional del entorno Auto-evaluación emocional
	DIMENSIÓN VALORATIVA	Definición de emociones legítimas
	DIMENSIÓN MOTIVACIONAL	Afecto en el grupo de pertenencia Movilización de la acción
	DIMENSIÓN EXPRESIVA	Reflexividad

TABLA I.2: Conceptos relevantes en las organizaciones: identidad y cultura emocional.

Los argumentos expuestos apuntan a mostrar cómo las organizaciones no resuelven sus problemas ni toman sus decisiones con base en una racionalidad pura. Las organizaciones constituyen formaciones históricas, condicionadas culturalmente a través de conocimientos y competencias disponibles, y también por su propia capacidad para adquirir información. Pero la lógica decisional de las organizaciones no solamente refiere a la combinación de información y preferencias: se ha discutido cómo la selección de fines y medios, así como la movilización de recursos, podrían depender de definiciones de identidad y de asignaciones emocionales; cómo la motivación de los miembros depende de incentivos no materiales sustentados en tales construcciones; cómo el poder y el conocimiento no solamente se orientan a controlar las decisiones objetivas dentro de la organización, sino que también podrían incidir en sus dinámicas emocionales y de identidad, si se reconoce su relevancia para el mantenimiento de la estabilidad del sistema.

Debe quedar claro que el desarrollo anterior, incluso al introducir a las emociones como una dimensión relevante, no opone determinantes “irracionales” de la acción colectiva al modelo de acción estratégica racionalmente puro. Antes bien, pretende hacer evidente cómo ambos modelos se basan en supuestos sin fundamento. La única racionalidad posible en el campo de la acción colectiva parecería ser a través del recurso a la identidad y a las emociones, dado que sin estos elementos no parece posible conocimiento o motivación algunos para participar.

En el capítulo siguiente, a partir de las categorías definidas, se expone brevemente el desarrollo histórico del movimiento feminista mexicano a través de la evolución de sus organizaciones. A partir de las características de esta evolución se llega, en la segunda sección, a plantear el problema de investigación y las preguntas que guían la aproximación a los casos.

## Capítulo II

### El contexto histórico y el problema de investigación.

#### *Introducción*

El desarrollo de las organizaciones feministas mexicanas desde la década de los 70 hasta nuestros días, caracterizado por un proceso de moderación ideológica, institucionalización y profesionalización, constituye el contenido principal de la primera sección de este capítulo. La segunda sección especifica el problema de investigación, que refiere al papel que cumplen la identidad y la cultura emocional dentro este proceso. Finalmente, se formulan las hipótesis referidas a los casos investigados, y los objetivos generales y específicos del trabajo.

#### *1. El contexto histórico del problema.*

Es necesario caracterizar brevemente del desarrollo histórico del feminismo mexicano, dado que allí se configuran sus actuales rasgos organizacionales, ideológicos, identitarios y emocionales. Utilizando las dimensiones de análisis presentadas en el Capítulo II, se mostrará cómo, en términos generales, el Movimiento ha sufrido un proceso de *socialización*, estrechamente relacionado con la *institucionalización* del trabajo de sus organizaciones.

A través de la noción de *socialización* se refiere aquí a un proceso de progresivo acercamiento a la sociedad y subsiguiente aprendizaje. Desde los años 70 hasta hoy, puede afirmarse que el Movimiento se ha “auto-socializado”, esto es, ha entrado en contacto con diferentes sectores sociales e institucionales, ensayando nuevas formas de participación política, nuevos medios de acción, y modos alternativos de comunicación, *desde su propia dinámica*.

La *institucionalización* de las organizaciones feministas constituye una tendencia que acompaña (o incluso podría decirse: explica) este proceso de ampliación de las esferas de acción y contacto del movimiento: en gran parte este proceso ha sido llevado adelante por



organizaciones relativamente especializadas y formalizadas, que disponen de una membresía estable y de recursos económicos también estables. Esta tendencia, que se concreta fundamentalmente en la década de los 90 a través del proceso de *oenegeización*, se asocia con una considerable ampliación del reconocimiento social e institucional de las mujeres como actores y sujetos de derechos, así como con algunos logros importantes para el feminismo. El desarrollo hacia la constitución en ONGs, no obstante, no ha sido un proceso lineal o dirigido conscientemente, sino que debe concebirse como un producto histórico, contingente; nada asegura que dicha tendencia permanezca en el futuro, que no se modifiquen las vías de acción predominantes dentro del movimiento. Este proceso, asimismo, no ha estado exento de debates ideológicos, relacionados con la construcción conflictiva de identidades.

### **1.a. Los comienzos del Movimiento Feminista en México: intimidad e informalidad.**

Si bien la lucha de las mujeres mexicanas por sus derechos tiene sus orígenes mucho antes de la década de los 60 (ACEVEDO 2002, DOMÍNGUEZ et al. 1998), aquí se tratará el desarrollo del feminismo desde los años 70 debido a que este decenio se considera, con la bibliografía disponible, el punto de arranque del feminismo mexicano actual.

Bajo riesgo de caer en una generalización excesiva, se podría decir que en este período el feminismo suscribe fines maximalistas desde una configuración ideológica radical, incluso con tintes sectarios (GUTIÉRREZ 2002), sin disponer de la capacidad de incidir en las decisiones del sistema político ni de generar visibilidad o legitimidad a nivel de la sociedad.

Uno de los mojones que marcan esta década del pensamiento y la organización del feminismo en México es, sin lugar a dudas, el impulso dado al tema “de la mujer” por los organismos políticos internacionales. La declaración en 1975 el Año Internacional de la Mujer por parte de la ONU, y la selección de México como sede de la Primera Conferencia Internacional de la Mujer, conforman importantes puntos de apoyo. Un año antes, en 1974, la Primera Conferencia Internacional sobre Población celebrada en Bucarest, reconoce la importancia de impulsar la planificación familiar en el tercer mundo, lo que implicaba atender a la situación de las mujeres - aunque todavía desde una perspectiva de ingeniería social (GUEVARA 2002)-. Ese mismo año, en virtud del nuevo contexto internacional, el estado mexicano reconoce

la igualdad jurídica entre hombres y mujeres a través de una reforma del artículo 4º de la Constitución. Un año después, en 1976, sesiona en Bruselas el Tribunal Internacional de Crímenes contra la Mujer, impulsando la creación de redes de organizaciones feministas a nivel internacional (TOYO 2002).

En este nuevo contexto surgen las primeras organizaciones feministas estables. La mayor parte de estas constituyen “pequeños grupos” (ARIZPE 2002), compuestos principalmente por mujeres de clase media, con formación universitaria, herederas “críticas” de la experiencia de lucha de los 60 e imbuidas de mística revolucionaria. Rechazan la concepción de la sociedad en términos de lucha de clases, y abogan por el reconocimiento de la desigualdad y la explotación de que son objeto las mujeres. Muchas integrantes enfrentan desde entonces la tensión de su situación de “doble militancia”, entre movimientos de izquierda dominados por hombres, y sus propias organizaciones feministas (GARCÍA 2002); muchas abandonan a los primeros para dedicarse al segundo ámbito. Ampliada al tema del género, la ideología revolucionaria dominante en el primer feminismo muestra un gran nivel de explicitación y sistematización, una absorción de todas las dimensiones de la experiencia, el uso de una terminología esencialista (LAMAS 2002), e inmediateista.

Estas organizaciones pioneras se caracterizan por su estructura informal, el privilegio concedido a la expresividad y la experimentación de identidades, así como de nuevas formas de relacionamiento entre mujeres (GUTIÉRREZ 2002). La radicalidad ideológica requirió la construcción de una identidad de afirmación como mujeres feministas, lo que implicó una politización de las experiencias cotidianas, privadas, como forma de combatir las formas de dominación patriarcales en todos los ámbitos. Esta orientación hacia la identidad y la intimidad tuvo efectos considerables en la conformación de la conciencia del movimiento y sus integrantes, así como en la fundamentación de su autonomía, pero también implicó un costo político, al generar un *encapsulamiento* de las organizaciones (LAMAS 2002), una dificultad para trascender la mera impugnación de las políticas públicas y la demonización del poder estatal<sup>1</sup>.

Lo anterior no significa que no se haya intentado incidir en el sistema político. Aún en el contexto de cierre de oportunidades que representaba el régimen priísta, se lanzaron diversas iniciativas relacionadas con la prevención de la violencia sexual y la legalización del aborto,

---

<sup>1</sup> Incluso la declaración de 1975 como Año Internacional de la Mujer fue rechazada por algunos sectores (CARDACI 2002).

alrededor de las cuales coagularon diversas alianzas (TOYO 2002, ESPINOSA 2002). El fracaso de un Anteproyecto de Ley sobre la despenalización del aborto, en 1979, puede considerarse un hito que cierra el ciclo dominado por esta conformación del movimiento (ESPINOSA 2002).

### **1.b. Los años 80: democratización y contacto con las clases populares.**

La década de los 80 en Latinoamérica está marcada por los procesos de democratización que tuvieron como protagonistas a una gran cantidad de movimientos sociales, entre ellos los movimientos de mujeres y el feminismo. En esta lucha por la democratización frente a regímenes autoritarios progresivamente debilitados, se yuxtaponen numerosas reivindicaciones. No solo es este periodo escenario de luchas por la ampliación de espacios políticos, sino también por la satisfacción de demandas de inclusión económica por parte de sectores populares excluidos a causa de lo que ha sido denominado “modernización incompleta” (ESCOBAR 1992), y por el reconocimiento de nuevas identidades culturales y políticas<sup>2</sup>. Los movimientos populares, en los que las mujeres tuvieron una participación cada vez mayor, se constituyeron en los 80 como agentes de demanda de servicios urbanos y vivienda, demandas dirigidas hacia el estado, muchas veces no exentas de patrones de relacionamiento clientelar. Sin embargo, la misma dinámica de estos movimientos llevó a la consolidación de espacios de autogestión (CALDERÓN et al. 1992).

Los movimientos de mujeres populares que reclaman servicios al estado en los 80 frecuentemente construyen y legitiman su identidad desde el rol de madres, esto es, apropiándose del papel tradicional que la sociedad asigna a las mujeres (JELIN 1987). Sus reivindicaciones, en principio, no están relacionadas con el *género* (STOLTZ 1992); no obstante, los espacios de participación que en dicho contexto se construyen permiten la progresiva adquisición de competencias políticas y discursivas, y al relacionamiento con organizaciones feministas. Esto desembocó en muchos casos en la formación de una conciencia relacionada con la necesidad de luchar por los derechos específicos de las mujeres.

---

<sup>2</sup> Si la categoría de “Nuevos Movimientos Sociales” pretende utilizarse para Latinoamérica, debe tenerse en cuenta la complejidad de las luchas en que estos movimientos se vieron insertos, producto de una configuración política y económica de nuestras sociedades muy diferente al de las naciones europeas.

También es esta la década donde comienza a procesarse una renovación ideológica en el conjunto de la izquierda, que implica la revalorización del pluralismo democrático, la aceptación de la diversidad ideológica y el abandono de la noción elitista de 'vanguardia revolucionaria'. Este viraje hacia el pluralismo y el 'civilianismo' (BORDA 1992) configuró un tipo de política menos orientada a la realización de una utopía totalizante que a la consecución de resultados *posibles* (ESCOBAR et. al. 1992), esto es, una moderación en los objetivos que abrió las puertas a nuevas formas de acción política y de relacionamiento institucional.

La magnitud y complejidad de estos procesos repercute considerablemente en el interior del movimiento feminista latinoamericano, y se ve reflejado en los arduos debates en torno a sus definiciones ideológicas, y en relación a la constitución de su identidad, esto es, en la definición de qué actores eran parte del movimiento. Tales debates, claramente identificables en los Encuentros bianuales lanzados en 1981 en Bogotá, tuvieron múltiples ejes de articulación, debido a la progresiva presencia de mujeres populares que intentan reivindicar su lucha como parte del feminismo, y a la sustitución paulatina del radicalismo por el gradualismo (STERNBACH et al. 1992). El feminismo intimista y radical de los 70 debió ceder el lugar a mujeres con menores grados de educación y conocimiento del pensamiento feminista (pero cuestionando este desconocimiento y la limitación de sus demandas a aspectos puntuales de su vida cotidiana, sin tener en cuenta el amplio campo de conflicto en el que las feministas históricas definían su identidad). Los grupos de mujeres populares, por su parte, urgidos por demandas relacionadas con su sobrevivencia cotidiana, se mantienen reacios a incorporar algunas de las reivindicaciones más caras al feminismo como la legalización del aborto; incluso se resisten a adoptar el término *feminista* para autodesignarse (BID 1996) desconfiando de la "enemistad" que percibían hacia los hombres en algunos de los planteos históricos (COOPER 2002).

Los 80 en México se caracterizan por crisis económicas y sociales intensas, a partir de la crisis de la deuda de 1982, pero también relacionadas con el desborde de la migración hacia las ciudades que desembocó en la presencia de grandes masas de población urbana sin servicios básicos. También son años de un gradual proceso de apertura política, en parte respondiendo al cuestionamiento de la sociedad al régimen autoritario (ESPINOSA 2002), pero también dirigido desde los centros de poder como una forma de legitimación internacional (CRESPO 2002). Este período muestra un incremento muy grande de las demandas de tierra y vivienda por parte de grupos populares, aunadas frecuentemente a reivindicaciones de corte democrático o de cambios

económicos estructurales. El terremoto de 1985 viene a completar las condiciones necesarias para poner en evidencia la escasa capacidad de respuesta del gobierno a las demandas sociales, y la necesidad de organizaciones autónomas que desde la sociedad civil no solo reclamaran servicios al estado, sino que instrumentaran formas de autogestión y rechazaran los mecanismos de cooptación política. Gran cantidad de mujeres de extracción popular, excluidas de la participación sindical y partidaria, encuentran en el Movimiento Urbano Popular un espacio de participación y empoderamiento (BENNET 1992).

También en el contexto internacional los 80 constituyen una década de incremento en la visualización y la apertura de los “problemas de la mujer”. En 1980 se celebra en Copenhague la 2ª Conferencia Internacional de la Mujer, y en 1981 México suscribe la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer; surgen además diversos programas gubernamentales orientados a la integración de la mujer (INCHAUSTEGUI 2002). México es también sede de la Segunda Conferencia Internacional sobre Población en 1984 y en 1985 se desarrolla en Nairobi la 3ª Conferencia Internacional de la Mujer. Ambas instancias incrementan la sensibilización de los organismos internacionales, no solo desde la perspectiva del desarrollo, sino cada vez más desde los “derechos”. Esto deriva en el incremento de los flujos de ayuda financiera hacia el país, no con el fin de sostener organizaciones feministas, pero sí habilitando que se constituyan las primeras ONGs integradas por mujeres provenientes del feminismo para trabajar con las demandas de mujeres populares (pobreza, educación), o para brindar servicios específicos, por ejemplo en el campo de la salud (GUEVARA 2002). Surge así una corriente que podría denominarse “feminista popular” (LAMAS 2002).

Este lento proceso de acercamiento entre la corriente feminista y la corriente popular (que conforma el incipiente Movimiento Amplio de Mujeres (TUÑÓN 1995)), no es ajeno a los debates relacionados con las definiciones ideológicas e identitarias. A la tensión entre las reivindicaciones populares y las de género se agregan los debates entre las corrientes que preconizan la necesidad de un cambio revolucionario y quienes perciben la necesidad de apoyar el proceso de apertura democrática en México. También las organizaciones feministas radicales, remanentes de los 70, enarbolan críticas hacia estas nuevas formas de organización financiadas externamente, orientadas en forma más pragmática, y estructuradas de manera más formal (ESPINOSA 2002).

El resultado global de este período consiste en la expansión de las organizaciones populares de mujeres, lo cual abrió progresivamente a estos grupos a ciertas reivindicaciones del

feminismo. El propio feminismo se modificó progresivamente en tanto incorporó una conciencia más orientada hacia problemas sociales (ESPINOSA 2002), y el diagnóstico de la necesidad de trabajar a través de organizaciones relativamente estructuradas sobre problemas focalizados, como forma de obtener logros específicos sin perder de vista los objetivos más generales del movimiento. En términos de identidad, tal vez el hallazgo más importante de este periodo haya consistido en la noción de que no puede construirse una identidad exclusivamente con base en la condición de mujer feminista, dada la gran desigualdad en las posiciones sociales de las mujeres que se movilizan (HELLMAN 1995).

### **1.c. El feminismo en los 90: el *boom* de las ONG.**

La década de los 90 en México se caracteriza por una ampliación de la apertura democrática, acompañada de un gradual deterioro de las relaciones tradicionales entre el Estado y la sociedad. La profundización de las políticas económicas liberales no solo tuvo como efecto un aumento en la pauperización y la inestabilidad económica de ciertos sectores sociales, sino que también socavó parcialmente los mecanismos clientelares y corporativistas de cooptación. El discurso revolucionario nacional dejó de fungir como mecanismo de control simbólico y la representación del Estado paternal comenzó a disolverse (DOMÍNGUEZ et al. 1998). Al tiempo que las opciones de oposición política democrática se consolidan como alternativas potenciales de gobierno, los movimientos sociales dejan atrás la ideología revolucionaria tras la caída del socialismo real.

Para la sociedad civil en su conjunto los 90 representan una década de fuerte expansión en sus demandas y actividades, pero también de adaptación ideológica y operativa. Las luchas pensadas hacia el cambio estructural se sustituyen gradualmente por reivindicaciones concretas, acotadas a determinados ámbitos institucionales, políticas públicas, grupos sociales y territorios específicos. Este viraje en la orientación de la acción colectiva no implica una renuncia a objetivos amplios de justicia social, equidad y cambio cultural, pero estos se resignifican en el traslado de la lucha a espacios cotidianos o ámbitos institucionales.

El movimiento feminista no es ajeno a estos cambios, y también experimenta en el periodo procesos de reconstrucción ideológica, rediseño de estrategias de acción y relacionamiento con las instancias de decisión pública y con la sociedad en general. Dichos

procesos implicaron redefiniciones y debates acerca de la identidad del movimiento y del sentido de su actividad.

El reconocimiento de las demandas del feminismo a nivel internacional experimentó una considerable expansión que cristalizó en la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo de el Cairo (1994) y en la Cuarta Conferencia Internacional de la Mujer (1995), donde participaron alrededor de 2000 organizaciones. Estas instancias abren irreversiblemente la discusión política y cultural a conceptos como el de género, a los temas relacionados con la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, y con el respeto a los derechos reproductivos y sexuales. La lucha del feminismo en México, particularmente, instaló estos temas en la agenda gubernativa, y se abrieron múltiples espacios institucionales destinados a abordar la temática de las mujeres desde una perspectiva de género, incorporando mujeres como principales actores en el diseño y monitoreo de políticas públicas. Se incorporan a la agenda temas como la cuotas política o la violencia contra las mujeres; se crean el Parlamento de Mujeres y la Comisión de Equidad y Género a nivel legislativo; se implementa en 1996 el Programa Nacional de la Mujer, que reconoce explícitamente la existencia de la discriminación, y que incorpora un consejo consultivo de legisladoras y actividades de contraloría por parte de ONGs feministas; se institucionalizan diversas Unidades y Direcciones a nivel del ISSTE, la SRE y el STPSS, así como múltiples órganos a nivel de las entidades administrativas que enfocan temas relacionados con los derechos de las mujeres (INCHAUSTEGUI 2002). Se asiste, en resumen, a un cambio considerable en la relación de las organizaciones civiles con el Estado, a través de un diálogo más fluido e institucionalizado, y de la incorporación de mujeres o dirigentes feministas a puestos de decisión y seguimiento de políticas (LAMAS 2002). También dentro de los partidos políticos se consolida progresivamente la posición de las mujeres (GARCÍA 2002).

En términos generales puede afirmarse que la década de los 90 constituye un período en el cual las reivindicaciones feministas no solamente afirman su visibilidad, sino que comienzan a concretarse en medidas de gobierno y en una participación de organizaciones y miembros del movimiento en ciertas políticas públicas. Esta participación se dio en múltiples campos, abordando una gran variedad de temas a través de estrategias flexibles, lo que proyectó al movimiento feminista, sus líderes y sus organizaciones a una posición de mayor peso que a sus pares del movimiento popular (ESPINOSA 2002).

Esta nueva situación se debió a (y en parte exigió) el desarrollo de nuevas habilidades de organización y gestión, así como una reformulación pragmática de sus objetivos. Representa, si se considera el arco de tres décadas, un cambio drástico en la forma como las organizaciones se conciben a sí mismas, la manera como los líderes y los miembros enmarcan, justifican y describen su participación, y el modo en que se relacionan con su entorno.

Las ONGs profundizan en este proceso su tendencia hacia la profesionalización y especialización de su trabajo (GUTIÉRREZ 2002, CARDACI 2002, GUEVARA 2002): comienzan a abordar tareas dentro de áreas acotadas en las problemáticas relacionadas con el género, sin perder su perspectiva feminista, mas enfatizando la necesidad de aplicar sistemáticamente a su tarea conocimientos y técnicas reconocidas, por parte de miembros capacitados. El caso es muy claro en las organizaciones relacionadas con la salud de las mujeres o con el fomento de sus derechos sexuales, que debieron vincularse con profesionistas médicos y sexólogos que compartieran su perspectiva de género, tanto para impulsar iniciativas legislativas como para construir sus propios modelos alternativos de atención, brindar capacitación a organismos públicos, o fomentar el uso de determinados métodos de anticoncepción. Es probable que a la especificación y el acotamiento de los objetivos, al tipo de estrategias y vínculos institucionales implementados para alcanzarlos, se deba la mayor parte del éxito de las ONGs feministas en instalarse en los ámbitos públicos.

Este proceso está además relacionado con otras dinámicas, que suponen el desarrollo de otro tipo de habilidades y perfiles organizacionales. La mayor parte de las ONG feministas en México se sostiene con base en recursos externos, nacionales o internacionales. Gran parte de estos recursos están destinados a financiar proyectos puntuales, limitados en el tiempo, lo cual significa que el sostenimiento de las organizaciones requiere que estas logren presentar su trabajo frente a las evaluaciones externas bajo parámetros satisfactorios de profesionalismo y eficiencia; deben además enfocar parte de su atención hacia la constante renovación de estos recursos, lo que implica también desarrollar redes de acceso a la información. Algo similar rige para aquellas organizaciones que reciben un financiamiento externo estable, que las sostiene a lo largo del tiempo más allá del financiamiento que obtengan a través de proyectos específicos. Los organismos financiadores suelen implementar periódicamente evaluaciones externas del trabajo organizacional y del destino de sus recursos económicos; esto implica que las organizaciones deben llevar un registro sistemático de sus actividades y de su impacto, tanto en relación a



beneficiarios directos como sobre el sistema político o administrativo, según sea el caso. Las ONG feministas constituyen un ejemplo de presión hacia la *accountability* de los organismos públicos propugnada por el neoliberalismo (por ejemplo, a través de las actividades de seguimiento en las que participan oficialmente, o de hecho como denunciante a la opinión pública), pero ellas mismas también están sometidas a una rendición de cuentas por parte de los organismos de los que depende su supervivencia económica.

La profesionalización y especialización de las ONG feministas no es la única expresión del cambio de estrategia frente a las condiciones del entorno. El desarrollo de competencias como las anteriores se vincula también a nuevos tipos de conocimiento y habilidades en lo referente a gestión interna, administración de recursos, estructura de la división del trabajo, y generación de información. Se desarrolla, entonces, una profesionalización de la gestión y administración de las propias organizaciones. Asimismo, el nuevo tipo de relaciones establecidas con el entorno institucional público significó la adquisición de conocimientos en materia legal y reglamentaria; la familiarización con mecanismos de negociación y presión política (MEJÍA 2002); el desarrollo de un código de comunicación política que fuera *acceptable* comunicativamente, esto es, parte de un mismo campo de conflicto, pero que a su vez mantuviera su identidad, su autonomía intelectual y la capacidad de definir las problemáticas relevantes en un lenguaje propio.

No obstante los resultados en materia de visibilidad e impacto, el proceso reseñado no estuvo exento de debates al interior del feminismo, algunos de ellos particularmente álgidos, y que subsisten en el momento de escribir esta tesis. El eje a través del cual podrían describirse en forma global es el que se tiende entre la *autonomía* y la *asimilación* como alternativas para el movimiento (LAMAS 2002). Este es un eje que atraviesa otras discusiones, por ejemplo las relacionadas con la interpretación de las estrategias pragmáticas de las ONG como un abandono de los objetivos históricos de igualdad radical y emancipación de las mujeres, o la sustitución de una visión liberadora por la participación reformista en los aparatos de control y vigilancia estatal; el abandono de las estrategias de desarrollo de la conciencia feminista en pro de una estrategia tipo *problem solving* que no conmueve las bases de la cultura patriarcal. Los logros obtenidos a nivel político se han revelado, para ciertas voces críticas hacia el interior del feminismo, como incompletos y precarios, cuando no directamente fuera de rumbo (una renuncia a los “verdaderos” ideales feministas y una aceptación tácita de la inequidad de género y la discriminación de género).

Muy vinculadas a lo anterior, han surgido advertencias respecto del peligro de asimilación que representa implicarse directamente en las políticas públicas o vincularse con los partidos políticos. Tales advertencias apuntan a la dependencia que el poder puede generar en términos de recursos y prestigio, y por la adaptación paulatina a reglas burocráticas y procesos de mediación política que impiden el cumplimiento de objetivos sustantivos, además de legitimar el funcionamiento jerárquico de las decisiones sobre las mujeres, opuesto al ideal democrático radical (TUNÓN 1995). Estos debates frecuentemente se han personalizado, cruzándose acusaciones de cooptación política, amor por el poder y burocratismo, particularmente hacia las mujeres que más se han acercado a la actividad gubernamental.

El financiamiento externo también ha constituido un área de intensos debates, en tanto ha sido visto por algunos grupos feministas como parte de un juego a través del cual el movimiento perdería su autonomía ideológica y de agencia, al hacer depender sus actividades de la aprobación externa de proyectos, sujeta a la discrecionalidad de organismos del estado (el “enemigo” en los 70 y 80) o de organismos internacionales. Esta dinámica además ha sido objetada debido a que se la representó como un factor de división interna del movimiento, dado que suponía una competencia de las organizaciones por el acceso a recursos (CARDACI 2002)<sup>3</sup>.

## ***2. El problema de investigación.***

Expuesto lo anterior se vuelve evidente que, a pesar del significativo proceso de institucionalización de las organizaciones feministas (que implica necesariamente la atención a problemas instrumentales de financiamiento y gestión, así como a problemas estratégicos de negociación y presión política), los debates ideológicos relacionados con la identidad tienen una

---

<sup>3</sup> Temores de esta clase son frecuentes en movimientos que, como hemos visto para el caso del feminismo en México, emergen a partir de organizaciones pequeñas, informales, con fuertes lazos afectivos entre sus miembros, y con un compromiso militante similar al que WEBER (1941) asigna a los seguidores del líder carismático, basado en una orientación radicalmente anti-económica. Los movimientos en su etapa *esencialista* suelen confiar en sus definiciones ideológicas y en la fuerza de su compromiso como sostenes de la acción grupal, elevando la unidad del colectivo a un valor cuasi-sagrado, desconfiando por tanto de toda actividad de especialización y diferenciación, así como de la movilización y administración estable de recursos económicos.

fuerte presencia a nivel del movimiento. La identidad política, debe concluirse, continúa siendo un aspecto central de sus ámbitos de discusión, estrategia y decisión.

En términos generales, y salvando las diferencias existentes hoy al interior del movimiento, podría resumirse el proceso reseñado en términos de *moderación* de la intensidad de las definiciones ideológicas (*disminución* en los niveles ideológicos de especificación, sistematización, comprensión y urgencia, *difuminación* del adversario y de su caracterización como enemigo). Los *lugares* de atención de la ideología feminista mexicana continúan siendo tanto la sociedad como el individuo, con la diferencia de que actualmente estas 'construcciones' ganan en complejidad debido a la interacción práctica del movimiento con gobiernos, organizaciones y personas *concretas* ubicadas en su entorno. Este incremento de la complejidad en la percepción de la sociedad y los individuos ha redundado también en mayores niveles de tolerancia respecto de la pluralidad política.

Se he visto también cómo a nivel de las organizaciones ha tenido lugar un proceso de *especificación, especialización y acotamiento* de los objetivos (sin perder de vista objetivos más ambiciosos), así como una explicitación de la necesidad de tomar la supervivencia organizacional como un objetivo en sí mismo: gran parte de las ONG han estabilizado un cuerpo de miembros que obtiene allí parte o la totalidad de sus ingresos económicos. Conjuntamente con esta materialización de los incentivos, el trabajo ha experimentado una *profesionalización* en su ejercicio, lo que ha requerido un incremento en la concentración de la autoridad, el nivel de formalización de las reglas internas y el reclutamiento de miembros.

## **2.a. Las preguntas de investigación.**

### La identidad de las organizaciones institucionalizadas como problema.

¿Significa lo anterior que las organizaciones del movimiento feminista han renunciado a ser actores en el proceso de construcción de la identidad del movimiento? Tal vez podría pensarse que han relegado la actividad de definición simbólica, dejándola en manos del discurso público de los líderes o de las relativamente estáticas y depuradas construcciones académicas, convirtiéndose en administradoras de recursos enfocadas en objetivos muy concretos,

relativamente des-ideologizados. Los factores de cohesión interna y los incentivos ya no serían, en este caso, de tipo simbólico, sino material. El control de los procesos internos, por su parte, requeriría de una mayor especificación y formalización normativa.

Sin embargo, subsiste la posibilidad de que la construcción de una identidad organizacional consistente, ideológicamente significativa sea tan necesaria para su funcionamiento como la identidad de un movimiento lo es para el desarrollo de la acción colectiva. Debería suponerse entonces que las organizaciones feministas deberían continuar abocadas a la construcción de su propia identidad, como un repertorio de símbolos relevantes para los actores y sus prácticas, como incentivo y también como reproductora del sentido del trabajo organizacional. La institucionalización podría no implicar un deterioro de la construcción de identidad, sino su *resignificación*.

En función de lo anterior, se plantea la primera pregunta de investigación:

**1) ¿Cuáles son las dinámicas actuales de construcción de identidad en las organizaciones del movimiento feminista mexicano?**

El término 'dinámicas' se utiliza en un sentido que abarca las dimensiones incluidas en la tabla I.2 del Capítulo anterior. Como se indica allí, acceder a las dinámicas de construcción de la identidad implica no solo conocer sus *elementos semánticos* constitutivos y los valores de *legitimación* asignados, sino también los *ámbitos* en los cuales la identidad es reproducida y producida por los miembros de la organización. Lo anterior implica considerar cómo opera la *distribución del poder y el conocimiento* en este proceso. Asimismo será necesario indagar sobre las formas como la identidad configura *incentivos* para la participación en la organización, esto es, en qué medida identidad es un estímulo para su ingreso y permanencia.

Las emociones en las organizaciones institucionalizadas como problema.

La segunda pregunta que guía la investigación está relacionada con el papel que las *emociones* cumplen dentro de las organizaciones. En cierto sentido, la inquietud tiene el mismo origen que

en el caso anterior. Las investigaciones y teorías disponibles enfatizan el papel de las emociones a nivel de los movimientos sociales, y son mucho menos explícitas en el nivel organizacional. En el caso que nos ocupa, podría pensarse que el proceso de institucionalización y formalización ha desplazado a la cultura emocional de las organizaciones a un plano residual. Las manifestaciones emocionales, a medida que la organización se formaliza, perderían su intensidad, y los vínculos afectivos con el trabajo y los miembros dejarían de constituir incentivos para la acción. Las emociones también dejarían de incidir en los conflictos organizacionales, lográndose así una mayor estabilidad en el funcionamiento del sistema.

Tales hipótesis suponen concebir a las emociones como una dimensión de la conducta opuesta a la racionalidad transmitida por las nociones de 'profesionalización' y 'formalización'. Se ha argumentado ya acerca del desacierto que implica concebir de esta manera a las emociones. Susceptibles de conocimiento y control por parte de los actores; originadas en una cultura expresiva que se reproduce en la interacción; íntimamente relacionada con los elementos de identidad más significativos para los actores: las emociones podrían continuar siendo, incluso en organizaciones formalizadas, incentivos imprescindibles para la participación, y parte fundamental del sentido de las actividades.

La segunda pregunta de investigación, entonces, se formula como sigue:

## **2) ¿Cuáles son las dinámicas emotivas en las organizaciones del movimiento feminista mexicano?**

Al igual que en el caso de la identidad, el término 'dinámicas' implica considerar las dimensiones indicadas en la tabla I.2. Se deberá atender tanto a los elementos semánticos que conforman la cultura emocional en un momento dado, como a la legitimidad de distintas expresiones emocionales dentro de la organización. Al mismo tiempo, será necesario conocer en qué *ámbitos* estas definiciones son reproducidas, y a través de qué actividades pueden ser modificadas, así como la medida en que constituyen *incentivos* para la participación.

## **2.b. Especificación de los ámbitos de investigación.**

La forma en la que están planteadas ambas preguntas, como se ve, requiere todavía la especificación de aspectos concretos de la dinámica organizacional donde serán observados los procesos de interés. Se ha decidido acotar el alcance de la investigación a los siguientes ámbitos:

- 1) Las *relaciones interpersonales* entre los miembros de la organización.
- 2) Los *objetivos* organizacionales.
- 3) La *selección de miembros*.
- 4) La observación del *entorno*.
- 5) Las *tareas específicamente orientadas* a la construcción o el sostenimiento de reglas de definición y legitimación.

En el Capítulo siguiente se ofrece una justificación de la opción por dichas áreas, así como del desarrollo conceptual que sostiene las hipótesis de trabajo.

## **3. Tesis, hipótesis y objetivos.**

### **3.a. Formulación de las tesis.**

A lo largo del capítulo se ha realizado una serie de afirmaciones cuyo carácter de verdad es tentativo. Las tres tesis que se presentan a continuación apuntan a presentar los supuestos relativos al universo de análisis (las organizaciones del movimiento feminista mexicano en su conjunto) en que estas afirmaciones se basan. Cada una generaliza afirmaciones relacionadas tanto con la identidad como con la cultura emocional como repertorios simbólicos y expresivos, y sus funciones, ámbitos de reproducción y acciones de reproducción dentro de las organizaciones. Debe quedar claro que estas tesis no constituyen afirmaciones sobre los casos efectivamente investigados, y en este sentido no son hipótesis de trabajo, sino proposiciones generales cuya

validez no puede demostrarse en esta investigación debido que su diseño no toma una muestra de casos que permita extender estas proposiciones a un universo mayor<sup>4</sup>.

**Tesis 1:** Las definiciones de identidad y cultura emocional de las organizaciones otorgan *sentido* a la participación de los miembros, constituyen *incentivos* que sostienen la motivación para realizar las actividades institucionalizadas que constituyen el trabajo organizacional, y contribuyen a mantener la *continuidad* en la definición de los objetivos, los medios, y en la *coherencia* de las decisiones.

**Tesis 2:** Estas definiciones son reproducidas y producidas en contextos de acción *rutinarios*; constituyen componentes inseparables de las conductas, comunicaciones y formas de expresión de los miembros.

**Tesis 3:** Asimismo, estas definiciones son sostenidas y redefinidas en instancias específicas, como forma de influir en el desarrollo de la actividad organizacional, y de sostener la motivación de los miembros y la continuidad del trabajo.

### **3.b. Hipótesis.**

La formulación de las hipótesis debe estar precedida de ciertas aclaraciones. En primer lugar, debido al carácter novedoso de la pregunta de investigación y a la ausencia de antecedentes sistemáticos en la materia (la identidad y la cultura emocional están mucho más estudiadas en el nivel de los movimientos que en el de sus organizaciones), parte de la estrategia debe ser concebida en términos *exploratorios*, esto es, orientada a la formulación de hipótesis fundamentadas como uno de sus *productos*. Correspondería entonces no plantear en este lugar las hipótesis, sino en las conclusiones del trabajo. Sin embargo, y en segundo lugar, resulta obvio que una estrategia exploratoria no puede cumplirse cabalmente si antes no se dispone, como otro de los productos del trabajo, de *descripciones* válidas y densas, basados en datos confiables y abundantes.

---

<sup>4</sup> Los aspectos metodológicos de la investigación serán desarrollados en un apartado específico.

En este sentido, se plantean a continuación hipótesis *descriptivas* relativas a las dinámicas emocionales e identitarias, desagregadas en los ámbitos donde se ha decidido enfocar la atención en los casos investigados.

Dichas hipótesis se sostienen en el desarrollo teórico que se presentará en el Capítulo siguiente, y también en los supuestos desarrollados en las secciones anteriores de este Capítulo. Se caracterizan por un acoplamiento laxo con los objetivos y los productos que se espera obtener de la investigación, debido a que los diseños descriptivo-exploratorios cualitativos, están abiertos a la aparición de datos inesperados y se orientan a la formulación de descripciones más complejas de lo que puede proponerse en una hipótesis.

**Hipótesis 1:** *La identidad y la significación emocional de la actividad funcionan como incentivos de sentido imprescindibles para la participación en las organizaciones.*

**Hipótesis 2:** *La significación emocional de las relaciones interpersonales conserva un rol central como incentivo y como recurso de construcción de identidad.*

**Hipótesis 3:** *Los objetivos constituyen recursos importantes para la definición de la identidad, y son objeto de asignaciones emocionales intensas.*

**Hipótesis 4:** *La selección de miembros depende parcialmente de criterios relacionados con la identidad organizacional y con las disposiciones emocionales de los miembros.*

**Hipótesis 5:** *Las referencias discursivas al entorno constituyen un recurso significativo en el proceso de construcción de la identidad.*

**Hipótesis 6:** *En las organizaciones investigadas existen actividades específicamente orientadas al sostenimiento o la modificación de las definiciones que componen la identidad y la cultura emocional.*



### **3.c. Objetivos generales.**

1. *Formular una descripción densa, en las organizaciones investigadas, de las dinámicas de construcción de identidad y de la cultura emocional en los ámbitos relevantes.*
2. *Elaborar hipótesis sobre las influencias recíprocas entre la estructura y el tipo de trabajo de las organizaciones, y sus dinámicas emocionales e identitarias<sup>5</sup>.*

### **3.d. Objetivos específicos.**

- 1.1) Describir los contenidos semánticos y valorativos que constituyen las definiciones de identidad y de cultura emocional de las organizaciones.
- 1.2) Describir cómo estos contenidos semánticos se incorporan a las definiciones sobre las relaciones interpersonales, los objetivos organizacionales, el proceso de selección de miembros, y la descripción del entorno de la organización.
- 1.3) Describir las tareas orientadas a mantener o modificar algunas de las definiciones identitarias y emocionales, así como las razones a través de las cuales justifican las decisiones y actividades que las constituyen.
- 1.4) Formular una comparación de las organizaciones investigadas en función de las descripciones anteriores.
- 2.1) Identificar, con base en la comparación entre organizaciones, factores que podrían estar influyendo en la estructuración de los contenidos semánticos de la identidad y la cultura emocional en los ámbitos relevantes.
- 2.2) Identificar, con base en la comparación entre organizaciones, contenidos semánticos identitarios y emocionales que podrían influir en la estructuración de los objetivos, la formalización, y la estabilidad de las organizaciones.

-----

---

<sup>5</sup> Este segundo objetivo es de tipo exploratorio: el diseño y la selección de los casos no permiten el control de las variables que sería necesario para garantizar la contrastación de hipótesis causales.

Hasta aquí se han desarrollado los temas que desembocan en el problema de investigación. Ha sido necesario delimitar claramente el tipo de organizaciones que constituyen el objeto de interés y su desarrollo histórico, para lo se han utilizado conceptos como los de identidad, cultura emocional, ideología, y estructura organizacional.

El papel de estos conceptos va, no obstante, más allá de lo planteado hasta el momento. Constituyen las herramientas teóricas principales que estructuran el proceso de selección de los casos, implementación de las técnicas, y el análisis e interpretación de los datos.

Es necesario, por lo tanto, abrir un tercer capítulo destinado a especificar sus vínculos y la forma como se utilizarán en este trabajo. Al mismo tiempo, estos conceptos se utilizan para seleccionar áreas o fenómenos específicos que reduzcan el campo de observación y lo vuelvan manejable.

## Capítulo III

### Teoría, Antecedentes y Ejes Problemáticos.

#### *Introducción*

En este capítulo se exponen y discuten los conceptos a partir de los cuales se especifican y son analizados focos problemáticos del objeto de estudio. En la primera sección se expone una de las corrientes más recientes en relación a la investigación sobre los movimientos sociales, centrada en el papel de las emociones como factores imprescindibles de estructuración cognitiva, solidaridad y movilización de la acción. En la segunda sección se abordan los aspectos teóricos más relevantes de la construcción de la identidad como componente necesario para el desarrollo de la acción colectiva. Finalmente se presentan los ámbitos organizacionales donde se ha considerado relevante desarrollar investigar cómo se estructuran estos fenómenos.

#### *1. Lo emocional como experiencia reflexivamente cognoscible.*

##### **1.a. Hacia una definición del concepto de emoción.**

En el Capítulo I se mencionó que los aspectos emocionales de la conducta no cuentan con una concepción sociológica de la precisión o sistematicidad como la que muestran las dimensiones cognitivas o valorativas. Sin pretender ofrecer en este trabajo una definición acabada, se presentan algunos desarrollos teóricos atractivos para entender las emociones como elementos incorporados indisolublemente a la acción social.

Se consideran particularmente útiles los criterios de definición propuestos por Jorge CADENA-ROA (2002). El autor concibe una emoción como un estado psicológico (esto es, individual, aunque pueda ser compartido por un grupo, y aunque emerja en contextos de

interacción), no meramente interno, como las sensaciones físicas, sino *referencial*: se orienta hacia un objeto ubicado *fuera* del sujeto. Este objeto de referencia emocional no necesariamente debe estar perceptivamente presente para el sujeto, y ni siquiera debe constituir un objeto *real*: puede tratarse de un objeto recordado o incluso de un objeto imaginario. Para los movimientos sociales, por ejemplo, puede pensarse en las emociones que suscita en sus integrantes el recuerdo de determinadas personas o acontecimientos significativos (la fascinación por el recuerdo de líderes carismáticos, la indignación por el recuerdo de una represión callejera por parte del gobierno). Por otra parte, puede postularse que existen imágenes, relativas al futuro o al presente, propicias para suscitar emociones como la alegría, el entusiasmo (la eventualidad de una victoria política), o la aversión y el miedo (la idea de un complot gubernamental para aniquilar al movimiento, la posibilidad de aprobación de una ley negativamente evaluada).

Como forma de establecer límites respecto a otros estados psicológicos, el autor señala además que la emoción debe distinguirse de la *reacción anímica* (coyuntural, y de corta duración, como por ejemplo la euforia), y del *estado de ánimo* (estados más o menos constitutivos del sujeto, como la depresión). El criterio de diferenciación decisivo parece ser la posibilidad que los sujetos tienen de controlar sus emociones, al menos parcialmente, frente a otros estados que, a pesar de poder ser conocidos o anticipados, no pueden controlarse en forma autónoma.

Al tener como referencia un objeto, las emociones implican una dimensión *cognitiva* y una dimensión *valorativa*: suponen obtener información sobre el mundo (CADENA-ROA, 2002), lo que pone en juego pautas culturales de conocimiento y valoración. No parece posible experimentar emociones con respecto a un objeto sobre el cual no se dispone de algún tipo de información “objetiva” (de qué se trata el objeto) y “valorativa” (cuáles son sus características morales). Lo emocional, por lo tanto, está inextricablemente vinculado a las dimensiones de la acción que han sido abordadas con mayor sistematicidad por la teoría sociológica.

Al mismo tiempo, las emociones constituyen un tipo de información *sobre* el mundo: los objetos no son únicamente susceptibles de juicios objetivos y valorativos (juicios que pueden formularse en términos de verdad o falsedad, o de adecuación normativa), sino también de juicios emocionales (es decir, juicios que pueden formularse como vivencias subjetivas (HABERMAS 2002), o eventualmente como vivencias compartidas intersubjetivamente).

Simultáneamente, puede concebirse que las emociones pueden ser *observadas* reflexivamente por el actor que las experimenta, con lo que se convierten en una fuente de auto-

conocimiento mediante la información que provee sobre el carácter emocional del propio sujeto (y por lo mismo puede constituirse en un *recurso de construcción de identidad*<sup>1</sup>).

La integración empírica de los componentes cognitivos, valorativos y emocionales de la acción no solo opera en el conocimiento del mundo “objetivo” y en el auto-conocimiento del sujeto, sino también en las imágenes que los actores construyen mutuamente en sus encuentros como forma de reducir la contingencia de los contextos de acción. Las expresión emocional puede constituir un recurso *dramatúrgico* de presentación más o menos manejable por los actores, lo que supone en los “espectadores” la disposición competente para interpretar dichas expresiones emocionales (GOFFMAN 1981). En cualquier contexto de interacción, si bien pueden presentarse manifestaciones emocionales no controlables por los individuos, existe una *interfase* entre la emoción como vivencia subjetiva y aquello que puede expresarse a través del cuerpo o del lenguaje.

Una emoción, como vivencia subjetiva, no es socializable: su expresión y entendimiento implica que los participantes en un encuentro realicen una selección<sup>2</sup> (GOULD 2002), sea de recursos gestuales o verbales, sea de recursos interpretativos. En este trabajo interesa particularmente señalar que ciertos aspectos de la expresión y la interpretación de expresiones emocionales pueden ser *dominados en forma competente* por los sujetos: la comunicación emocional implica el uso y la interpretación hábiles de recursos gestuales y discursivos. El individuo socialmente competente debe ser capaz de anticipar y conocer lo que otros actores perciben de sus manifestaciones emocionales, así como de conocer el significado de las expresiones emocionales de esos otros actores<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> En el final de la sección destinada a definir el concepto de identidad que se maneja en esta tesis se incluirá la posibilidad de que la cultura emocional de las organizaciones sea apropiada reflexivamente como una característica de identidad, volviéndose susceptible de operaciones similares.

<sup>2</sup> Esta selección no debe traducirse siempre por “selección consciente” o “selección competente”. Los sujetos no pueden controlar en todas las ocasiones, en forma voluntaria, la expresión de sus emociones. Sin embargo, para que cualquier vivencia subjetiva sea comunicable, tiene lugar de hecho una reducción de su totalidad: las lágrimas, por genuinas que sean, no equivalen a la tristeza.

<sup>3</sup> Los movimientos sociales pueden considerarse ámbitos especialmente propicios para estas dramatizaciones, tanto hacia el interior (asambleas) como hacia el exterior (manifestaciones, apariciones en los medios). Todo movimiento debe instrumentar formas de dramatización emocional, ritualizadas o no, que no solo tienen el efecto de *transmitir* emociones, sino también de reforzarlas, o incluso transformarlas (COLLINS 2001; BEREZIN 2001).

A partir de esta idea, las emociones como componentes de la acción colectiva (y más concretamente, de la acción desarrollada dentro de las organizaciones investigadas) podrían clasificarse a partir de dos criterios:

- 1) El primero está dado por los *objetos* que se constituyen en referentes emocionalmente significativos. En este sentido, podrían clasificarse estos objetos en *externos* e *internos* a la propia organización.

Objetos externos son entidades reales o imaginarias que esta identifica en su entorno: su población objetivo, la situación ideal por la que la organización lucha, los adversarios contra los que desarrolla sus actividades, otras organizaciones que colaboran con el trabajo de la organización. Por su parte, los objetos internos de la organización son aquellas entidades reales o imaginarias que la organización identifica como pertenecientes a su ámbito: sus miembros en tanto *personas*, las relaciones entre estos, los medios utilizados en la lucha, los rituales y símbolos organizacionales.

- 2) El segundo criterio está dado por la *intensidad* de las manifestaciones emocionales. Cada objeto susceptible de significación emocional podría ordenarse según la intensidad con que estas emociones son experimentadas y manifestadas por los sujetos. Dicha intensidad podría asociarse directamente con la probabilidad de incidir en la movilización (o desmovilización) de la acción. Lo que interesa dejar sentado aquí es que dicha intensidad no debería considerarse como una vivencia que emerge espontáneamente, sino que en parte depende de la historia de la organización, de sus marcos de interpretación y valoración de la injusticia, y de su capacidad de *trabajo emocional* (TAYLOR y RUPP 2002)<sup>†</sup>.

La breve caracterización esbozada adelanta algunos de los rasgos que distinguen a este nuevo enfoque sobre las emociones respecto de las atribuciones predominantes en los comienzos de la investigación sobre la acción colectiva.

---

<sup>†</sup> Este concepto será desarrollado en las secciones posteriores.

## 1.b. Fin de la oposición conceptual entre emocionalidad y racionalidad.

El abandono de la *oposición* entre racionalidad y emocionalidad (AMIZANDE y MCADAM 2002; BARBALET 2002) se impone, en primer lugar, por una constatación prácticamente trivial: el tipo ideal de acción racional no se sostiene empíricamente<sup>5</sup>.

El argumento sustantivo, sin embargo, es más ambicioso. Implica concebir a las emociones como manifestaciones que no emergen de forma espontánea e incontrolable por los individuos, sino que en gran medida están condicionadas por consideraciones morales y valores de los que se puede dar cuenta discursivamente. También puede reconstruirse (reflexivamente) el proceso de obtención de información que dio pie o justificó la emergencia de determinadas emociones. No sería acertado, por tanto, calificar a las emociones como motivaciones irrefrenables de la conducta: los sujetos pueden observar reflexivamente sus emociones, conocerlas, y eventualmente controlarlas. En consecuencia, los sujetos podrían llegar a dar cuenta discursivamente del surgimiento de sus emociones, y del vínculo *razonable* entre estas emociones y su acción. Emociones manifestadas colectivamente en un movimiento, como la rabia, pueden justificarse razonablemente por parte de los actores con base en la descripción de una situación de injusticia (GOULD, 2002).

En este sentido, podría pensarse en una clasificación de las emociones según su grado de *elaboración cognitiva*, o su posibilidad de articulación discursiva (GOODWIN et al. 2001). Las emociones relacionadas con lo político, con los objetivos y medios del movimiento, serían objeto de mayor elaboración que las relacionadas con la afinidad interpersonal entre los miembros del movimiento o de un grupo. Es razonable suponer que este grado de elaboración cognitiva esté directamente relacionado con sus formas de reproducción y de apropiación identitaria.

---

<sup>5</sup> Si es forzoso admitir que la formulación de juicios o elecciones siempre implica una reducción cognitiva no controlable racionalmente (determinada por elementos culturales, situacionales o temporales), el adjetivo de racionalidad de la acción debería abandonarse a favor del de *razonabilidad*. Esto significa considerar las limitaciones de información y de las posibilidades de elección dadas por una situación específica, las preferencias culturales y morales no solo por determinados fines sino también por medios específicos, el carácter práctico del conocimiento que guía la acción y sus rutinas (GIDDENS, 1995), y el límite temporal y espacial dentro del que se consideran sus consecuencias.

Si consideramos que los actores dirigen reflexivamente su acción; si la razón no se utiliza para tomar asepticamente una decisión sino para *racionalizar* decisiones tomadas (DOBBIN, 2001), no puede mantenerse la oposición entre racionalidad y emocionalidad. Las emociones se constituyen en un elemento indispensable del conocimiento (significación) del mundo, la reflexión estratégica (GOODWIN et al. 2001) y la comunicación. Lo emocional *complementa* a lo racional como mecanismo de conocimiento (CADENA-ROA, 2002), e incide en los procesos de toma de decisiones, no como perturbación de una racionalidad utópica, sino posibilitando la reducción de la complejidad en la información y de la incertidumbre frente a las alternativas.

### **1.c. La cultura emocional como construcción.**

Otro elemento básico para comprender el papel de las emociones reside en su carácter *construido*. Las emociones no son experiencias sustraídas a los símbolos y pautas culturales que inciden en la construcción del conocimiento. Toda cultura *construye* y *legitima* emociones: distingue sentimientos típicos, formas de expresión, sujetos típicos, y establece un repertorio de sanciones positivas y negativas. El correlato individual de la legitimidad cultural de las emociones está dado por la evaluación y el trabajo de control (disciplinamiento) que un actor puede realizar sobre sus experiencias emocionales. Su misma expresión, como se indicó anteriormente, y su vínculo con acciones específicas, están pautadas culturalmente. En este sentido, se introduce el concepto de *cultura<sup>6</sup> emocional* (TAYLOR y RUPP 2002), como un conjunto de símbolos y valoraciones a los cuales los individuos remiten su experiencia emocional y la comunicación de estas emociones.

El concepto de cultura emocional comporta, en primer lugar, un aspecto *cognitivo*, en tanto provee formas de interpretación y definición de emociones (CALHOUN, 2001), lo que hace a estas emociones inteligibles para una comunidad, y por ello comunicables. Este punto ya ha sido

---

<sup>6</sup> La noción de *cultura* no se entiende en este trabajo como un sistema de determinación directa de la acción, sino como un repertorio de posibilidades (SWIDLER 1986), débilmente acoplado con las acciones concretas. Bajo una perspectiva constructivista, la interacción se desarrolla en contextos específicos donde los elementos culturales, las reglas y valores, son *interpretados, desafiados* y *negociados*. Esto implica que una cultura emocional no está dada de antemano como un conjunto inmutable de definiciones y valoraciones, sino que se reproduce reflexivamente en ámbitos de acción específicos.



discutido al inicio del capítulo: el concepto de cultura emocional podría interpretarse como el resultado de la fusión analítica de las dimensiones cognitivas y emocionales de la acción.

Si a la definición anterior se integran los componentes valorativos, resulta que la cultura emocional también puede concebirse como un conjunto de reglas que establece criterios de *legitimidad* para evaluar positiva o negativamente determinadas emociones y sus expresiones en los contextos organizacionales. Al mismo tiempo, reproduce expectativas sobre comportamientos emocionales asociados a determinados sujetos o roles. Las expectativas normativas construidas acerca de los participantes de un determinado movimiento, de sus líderes y miembros de base, no solo refieren a las conductas esperables, sino también a sus disposiciones emocionales, particularmente aquellos movimientos que mantienen objetivos orientados a la transformación de la subjetividad.

Para cada grupo, movimiento u organización, podría reconstruirse entonces una cultura emocional específica, dinámica y constantemente redefinida. En este sentido, la noción de *hábitus emocional* (CALHOUN 2001; KANE 2001) podría dar cuenta de cómo la cultura constituye un esquema disposicional, asociado a formas de cognición y valoración, que se expresa en emociones y acciones en contextos concretos, donde las “reglas” emocionales, conocidas en términos prácticos, pueden ser modificadas dentro de ciertos límites. A través de esta caracterización pretende presentarse el contenido emocional de la acción colectiva no en términos irracionalistas, sino como un contenido capaz de ser *racionalizado* por los actores, y manejado discursiva y prácticamente como fundamento y recurso de sus acciones.

Para entender cómo opera la cultura emocional bajo esta definición es útil introducir el concepto de *regla* que utiliza GIDDENS en su teoría de la estructuración (1995). El autor define *regla* como una *estructura* acoplada a acciones concretas, lo que no significa que determine totalmente la acción: tampoco implica una condición inmutable. Antes bien, las reglas se conciben como disposiciones, competencias, o habilidades prácticas presentes en los actores, que guían su conducta no de manera lineal sino estableciendo *límites de transformación*. La relación del actor con las reglas es *reflexiva*: el actor sabe qué está haciendo y cómo, y eventualmente puede explicar por qué lo hace. Este conocimiento tiene dos componentes principales: uno *práctico*, constitutivo del sentido común, predominante en las situaciones rutinarias; el otro, *discursivo*, consiste en la posibilidad de dar cuenta “teóricamente” de la práctica y sus razones. Cada vez que los sujetos interactúan, ponen en juego reglas prácticas para llevar a buen término

la comunicación. El conocimiento discursivo suele aflorar cuando lo “dado por sentido” falla y debe revisarse, cuando las definiciones o legitimaciones implícitas en las reglas son contestadas, y deben reinterpretarse o negociarse. *Reflexividad*, bajo esta perspectiva, significa la actitud de monitoreo por parte del actor sobre la relación entre las reglas que aplica y sus resultados, lo que abre la posibilidad de revisión: los contextos de acción se convierten así en instancias *estructurantes* de las reglas.

Giddens distingue dos funciones básicas que las reglas cumplen. En primer lugar, *definen* (en este sentido son *cognitivas*), constituyen formas de *producción e interpretación* simbólica. Permiten organizar el conocimiento de los actores, y posibilitan su comunicación al constituir códigos comunes. En segundo lugar, las reglas *legitiman*: distribuyen valores positivos y negativos acerca de los objetos definidos, sean acciones, construcciones simbólicas o expresiones emocionales, habilitando formas de *sanción*. Estas reglas se reproducen y modifican en su misma aplicación en contextos de interacción (contextos no exentos de estructuras de poder, esto es, de recursos distribuidos diferencialmente, movilizables en la construcción negociación de reglas).

Si se concibe a la cultura emocional como un sistema de reglas, como una estructura no determinante y dinámica, constituiría un sistema que permite, a través de sus reglas de definición, que los sujetos *conozcan* sus propias emociones, es decir, que las perciban y definan como tales. Sin embargo lo que más interesa resaltar aquí es que la cultura emocional habilita a los actores a *expresar* sus emociones en forma comprensible, así como a *interpretar* expresiones emocionales ajenas.

Por otra parte, la dimensión de *legitimación*, de la cultura emocional también es importante: el rango de emociones potencialmente experimentables y comunicables por los actores no disponen de la misma legitimidad. Estas diferencias están relacionadas con valores culturales más amplios, en primer lugar, y también con *construcciones específicas de identidad*, que asignan a determinados “tipos” sociales (identificables a través de sus manifestaciones emocionales), valores positivos o negativos. En el movimiento feminista, por ejemplo, manifestaciones de debilidad o intimidación de las mujeres frente a los hombres, tanto dentro como fuera de las actividades del movimiento, son valoradas negativamente, mientras que el orgullo y la asertividad constituyen manifestaciones positivas. La legitimidad de las manifestaciones emocionales dependerá además de los *escenarios* en los que se desarrolle la interacción: la cultura emocional de un movimiento puede estar atravesada, por ejemplo, por

consideraciones políticas de tipo estratégico que indiquen la no conveniencia de determinadas manifestaciones emocionales (furia, por ejemplo) en contextos de negociación con el gobierno, mientras que la expresión de las mismas emociones en asambleas son valoradas positivamente. También debe tenerse en cuenta que estas valoraciones pueden modificarse con el tiempo, en contextos concretos de interacción<sup>7</sup>.

#### **1.d. La dimensión estratégica de las emociones y el trabajo emocional.**

Lo anterior lleva a considerar el último aspecto novedoso del enfoque emocional. La reflexividad que caracteriza a los movimientos sociales contemporáneos, en tanto agentes que contestan explícitamente los códigos culturales dominantes (MELUCCI 1999), se manifiesta también en la atención que prestan a la expresión emocional, no solo como manifestación de una identidad, sino también con fines estratégicos explícitos. Si la expresión emocional puede concebirse como una dramatización cuyas consecuencias en la sociedad pueden ser evaluadas reflexivamente; si los dirigentes de un movimiento son conscientes de que la movilización depende del mantenimiento o modificación no solo del enmarcamiento de una injusticia, sino también de definiciones emocionales, parece razonable pensar que en los movimientos sociales se busque construir y legitimar determinadas emociones, como recursos utilizables en el conflicto.

En este sentido, se utilizará el término *trabajo emocional* (PERRY 2002; WHITTIER 2001) para referir a las actividades estratégicas orientadas a sostener, legitimar o deslegitimar la expresión de determinadas emociones. El trabajo emocional puede enfocarse a diferentes ámbitos: puede apuntar hacia el entorno: a los potenciales adherentes de un movimiento buscando su adhesión; a los agentes de gobierno o la “opinión pública”, buscando intimidarlos o sensibilizarlos frente a sus demandas. Así orientado, el trabajo emocional implica la dramatización de determinados contenidos emocionales, tanto como la comunicación de contenidos cognitivos: estas manifestaciones reflexivas implican un control sobre un repertorio emocional, un disciplinamiento expresivo dependiente de los contextos institucionales y

---

<sup>7</sup> En el movimiento *gay* norteamericano de la década de los 80, la inclinación por las demostraciones de enojo y orgullo, por ejemplo, debieron ser legitimadas frente a una sociedad que estigmatizaba a los *gay* como transmisores del SIDA, pero también debieron legitimarse al interior del movimiento, combatiendo los sentimientos relativamente aceptados de vergüenza (GOULD 2002).

mediáticos en que se desarrolle la acción (WHITTIER 2001). Otra dimensión del trabajo emocional apunta al *interior* del movimiento, al trabajo orientado a sostener y modificar la calidad y el nivel de participación, o incluso hacia la transformación de la subjetividad de los miembros y sus relaciones (YOUNG 2001). Los rituales y discursos, que refuerzan o redefinen los contenidos emocionales asociados a la participación, la solidaridad, la historia del movimiento, sus oponentes, son ejemplos de este trabajo emocional interno. Otro ejemplo está dado por el intento de reforzar el valor emocional de las relaciones interpersonales dentro de una organización, en tanto incentivos para la participación. Este proceso, como veremos más adelante, no puede separarse empíricamente de la construcción de la identidad organizacional.

### **1.e. El papel de las emociones en los movimientos sociales y sus organizaciones.**

En la presentación del nuevo enfoque de las emociones en los movimientos sociales se han adelantado algunas de las razones por las que se considera que debe retomarse su consideración para la explicación de la acción colectiva. A continuación, para una exposición sistemática de estas funciones se dividirá el papel de las emociones en dos líneas principales.

1) En la primera de estas cabe retomar la paradoja de Olson respecto de la imposibilidad de la acción colectiva por bienes colectivos si se suponen actores racionales y no se disponen de incentivos selectivos o formas de coacción. Las emociones podrían constituir un tipo de incentivo selectivo que resolvería esta paradoja. Los grupos de pequeña escala, por ejemplo, no solo pueden promover sanciones informales, sino que también se constituyen en ámbitos afectivamente significativos solo accesibles a los participantes. Pero también los movimientos de mayor escala son ámbitos de experiencia de emociones: determinadas formas de catarsis, la autoestima, la experiencia de ser parte de un proyecto trascendente, pueden considerarse bienes selectivos que los individuos buscan por su valor propio.

Esta función de las emociones tiene el poder de especificar algunos de los mecanismos que se han invocado en la teoría del proceso político para explicar la participación. Las redes de interacción, por ejemplo, solo pueden funcionar como redes de reclutamiento en tanto tengan un valor afectivo para los individuos. Los movimientos disponen de una 'economía libidinal'

(GOODWIN et al. 2001) referida a las emociones *recíprocas* entre sus miembros, de las que no están excluidos muchas veces los componentes eróticos. Los ‘agravios súbitos’ (MCADAM 1994), también toman su capacidad de motivar a la participación en virtud de su transformación en ‘shocks morales’ con efecto emocional (GOODWIN et al. 2001; ERICKSON y SMITH 2001). Esto no significa, sin embargo, que los componentes emocionales siempre inclinen la balanza a favor de la participación: los efectos de las emociones no siempre son motivantes. La excesiva preponderancia de las relaciones afectivas íntimas puede desmotivar a la acción colectiva y hacer que los individuos se retiren a la experiencia de emociones privadas; algunos shocks morales pueden devenir en un sentimiento de frustración, desesperanza o parálisis.

2) La segunda línea rescata la función de las emociones como *marcador* de la intensidad y de las jerarquías entre los componentes de identidad (KIM, 2002). Si se entiende a la identidad colectiva como un proceso atravesado por definiciones múltiples, puede concebirse la experiencia emocional como una “marca” que intensifica algunas de estas definiciones, resaltándolas respecto a otras. Determinados acontecimientos, particularmente dolorosos o exaltadores (desde una marcha exitosa hasta la muerte de un compañero en prisión) constituyen, por su contenido emocional, hechos que reordenan la jerarquía de identidades, despejando o introduciendo dudas en la definición de la injusticia, los protagonistas y los oponentes. El mismo valor explicativo de la identidad como base de la acción política pierde peso si se limita este concepto a una identificación cognitiva, exenta de contenidos emocionales: las identidades políticas, en situaciones ordinarias, se viven con mayor distancia de la personalidad individual que otras identidades como las de género, etnia o región (BEREZIN 2001). Si las identidades políticas adquieren preponderancia para la acción individual y llegan a convertirse en un criterio preponderante de definición, es debido al componente emocional que se le asigna, lo cual puede ser producto de acontecimientos fortuitos, o de la producción consciente de un grupo movilizado.

Este proceso está ligado a la construcción de marcos cognitivos. Los marcos de injusticia no resultan significativos para la acción colectiva si no son también marcos de *indignación*, y eventualmente de rabia y hostilidad (GOODWIN et al. 2001). Toda definición y selección cognitiva incluye un componente emocional que lo refuerza y lo constituye en incentivo. En ambos casos (construcción de la identidad y construcción cognitiva) se trata de un proceso circular (dado que

los hechos no solo se interpretan emocionalmente, sino en términos cognitivos, y la emergencia de determinadas emociones puede ser controlada en función de estas definiciones legitimadas).

En este trabajo se plantea la necesidad de extender el ámbito de aplicación del enfoque emocionalista, de los movimientos sociales a las organizaciones. Una teoría demuestra parte de su poder al aplicarse exitosamente a fenómenos o dimensiones de lo social para los cuales inicialmente no ha sido concebida. El desafío reside en descubrir hasta qué punto procesos como los señalados en esta sección tienen relevancia en organizaciones institucionalizadas, formalizadas, y especializadas en ciertos temas y tareas.

El problema de investigación se descompone, como se vio en el capítulo anterior, en preguntas específicas orientadas a indagar el papel de las emociones en diferentes ámbitos. En la medida que este papel se demuestre relevante, se podría afirmar que la institucionalización no supone un detrimento de las dinámicas emocionales, y que incluso las organizaciones formalizadas requieren para su sostenimiento del recurso a una cultura emocional significativa.

## ***2. La identidad de los Movimientos Sociales como regla.***

### **2.a. El concepto de identidad.**

A la inversa de lo que sucede con la noción de emoción, las definiciones existentes del concepto de identidad en el campo sociológico son múltiples. Una definición abarcadora, y por ello necesariamente abstracta, implica pensar la identidad como una operación de auto-observación y auto-descripción que realiza un sistema (sea la sociedad, una organización o un individuo), distinguiéndose de su entorno a través del recurso a un *repertorio simbólico*. Auto-descripción y hetero-referencia (LUHMANN 1998), constituyen dos momentos inseparables del fenómeno de reconocimiento: la identidad permite a un grupo trazar sus propios límites respecto a otros grupos y al resto de la sociedad en general; permite además a los miembros que lo componen reconocerse como iguales.

Se considera acertado definir la identidad como una *operación*, y no como una *propiedad* de los sistemas. La identidad no es un sistema fijo de símbolos a través de los cuales se mantengan límites inmutables entre los grupos sociales, sino que es un tipo de operación por el cual se recurre a determinados símbolos *disponibles* (lo que implica una actividad de selección y requiere de premisas), o se crean símbolos nuevos. Estos símbolos, no solamente son “utilizados” para establecer límites, sino que son a su vez “observados” por el propio sistema en esa operación de demarcación, lo cual implica una ampliación de la contingencia a la interna del sistema. Por lo tanto, la estabilidad y legitimidad de los símbolos utilizados nunca está garantizada; siempre depende de nuevas decisiones.

Esto permite acercar el concepto de identidad a la noción de *regla*, en el mismo sentido que se especificó anteriormente para el concepto de *cultura emocional*<sup>8</sup>. La identidad de un grupo u organización no debe concebirse como un atributo fijo y totalmente determinante, sino como un *repertorio* de reglas de definición y legitimación que estructuran la acción de manera parcial, y que son *reestructuradas* también en cada contexto de interacción. Dicho repertorio no se pone totalmente en juego en cada situación, sino que los individuos pueden disponer de él, seleccionar ciertos elementos, interpretarlos, negociar sus definiciones. La identidad constituye un territorio simbólico que impone límites de significado, pero que también está abierto a la contingencia.

La identidad en tanto regla implica el cumplimiento de dos funciones básicas para la acción social (GIDDENS 1995). Cumple, primero, una función de *definición*; es un esquema de creación de símbolos y distinciones, que en los contextos de interacción operan como códigos que permiten la comunicación. Reconocerse y ser reconocidos implica el manejo competente de determinados símbolos compartidos. La identidad así concebida no debe confundirse con una regla *gramatical* que los individuos no puedan observar o modificar: antes bien, los propios

---

<sup>8</sup> Si bien tanto la cultura emocional como la identidad se conciben como *reglas*, cabe señalar una diferencia importante. La cultura emocional es incorporada reflexivamente por los actores como condición esencial de la expresión significativa y legítima, pero no constituye por sí misma un recurso de auto-observación. La identidad, en cambio, como regla específica de auto-descripción, comporta un carácter doblemente reflexivo. Los individuos disponen de un conocimiento práctico sobre las reglas simbólicas que estructuran la reproducción de la identidad. Pero el reconocimiento de una identidad, al menos como se la aplica al estudio de los movimientos sociales, implica también su tematización explícita. Puede darse el caso de pequeños grupos orientados afectivamente que no tematizan explícitamente su identidad, a pesar de disponer de los recursos prácticos para su reproducción (por ejemplo, a través de códigos lingüísticos propios). La identidad de los movimientos sociales, en cambio, implica una *explicitación* de la auto-referencia: la identidad se convierte en un objeto de observación directa, un valor que se hace público, se cuestiona y defiende desde lo discursivo.

símbolos que constituyen la identidad en un momento dado son utilizados reflexivamente como esquemas de referencia para reproducir o modificar las definiciones. En segundo término, la identidad constituye una regla de *legitimidad*: una distribución de valoraciones positivas y negativas asignadas a símbolos y acciones. Tales definiciones están potencialmente abiertas a contestación, aunque esto puede estar restringido en función de la distribución de poder y conocimiento en los contextos de interacción.

## **2.b. La dimensión cultural en la construcción de la identidad.**

La identidad, en tanto repertorio de reconocimiento, forma parte de un sistema simbólico más amplio, sea la cultura “dominante” o una sub-cultura. Esto, sin embargo, no significa que esté determinada por esta última.

En primer lugar, es conveniente concebir a la cultura de un grupo como una serie de recursos disponibles para la construcción de una identidad. SWIDLER (1986) propone entender la cultura como una ‘caja de herramientas’, una disposición de habilidades cognitivas que los individuos ponen en juego selectivamente, reinterpretando su significado, para la resolución de problemas. Así entendida, la cultura se acopla débilmente a la construcción de identidad: los elementos de la primera no determinan el tipo de símbolos y legitimaciones que constituyen a la última, sino que estos subdeterminados. Dicha subdeterminación se complementa con la apropiación creativa, reflexiva y competente de los actores, enfrentados a problemas que se renuevan (en lo político y en lo interno); este proceso a su vez revierte sobre las dinámicas culturales, transformando sus significados y modificando sus límites. El *ritual*, por caso, constituye una de las instancias más visibles de reproducción y refuerzo de la identidad; sin embargo, no todos los rituales están completamente estandarizados. Las manifestaciones callejeras, por ejemplo, comportan un aspecto ritualista en tanto refuerzan sentimientos de solidaridad y compromiso con los objetivos del movimiento, y no siempre se orientan hacia objetivos concretos, pero son también ámbitos donde se proponen y legitiman nuevas formas de expresión, nuevas consignas y reivindicaciones. La construcción de identidad es tanto una actividad discursiva como una *performance*, formas de ser y hacer de un movimiento. Constituye,



entonces, una construcción en contextos de interacción integrados por actores internos y externos al movimiento social.

Se deduce de aquí que la construcción de identidades no es un proceso controlado por agentes o instancias concretas del movimiento. El estrato intelectualizado de activistas y líderes que condensa y sistematiza las definiciones de identidad de un movimiento puede tener una cierta incidencia en los temas que se vuelven relevantes en determinado momento, pero solo en forma parcial. Los individuos que integran un movimiento tienen experiencias por fuera de este, donde establecen nuevas relaciones, participan en nuevos círculos sociales, y experimentan sucesos que elaboran desde marcos cognitivos ajenos a los del movimiento. Las mismas organizaciones de un movimiento social sufren procesos de cambio objetivo, ciclos paralelos a la construcción de identidad (como el crecimiento en el tamaño, la disminución de los recursos o la sujeción a determinadas formas de evaluación externa), que repercuten sobre esta sin que nadie disponga de un control efectivo. El movimiento como tal, además, sufre con el tiempo deserciones e incorporaciones de nuevos miembros, donde cada uno “importa” al movimiento sus experiencias y definiciones individuales en tanto biografías (JOHNSTON et al. 1994).

Entender el concepto de identidad como una operación dinámica y atravesada por múltiples actores, posiciones e intereses, significa abrir la puerta a una dimensión conflictiva (MUELLER 1994), *política* en un doble sentido. Por una parte, su definición tiene *consecuencias políticas* al interior y el exterior del movimiento: incide sobre el tipo de relaciones que sus miembros establecen, la legitimidad de las jerarquías establecidas y de la distribución del conocimiento, el valor concedido a determinados medios, formas de lucha y expresión; hacia el exterior, las definiciones de identidad implican una selección de objetivos, la construcción de oponentes y de adherentes potenciales. A su vez, las definiciones identitarias están *políticamente condicionadas*: dependen de una distribución de recursos, entre los que se cuenta el poder formal, pero también el poder informal, el prestigio y el conocimiento.

La identidad depende de una cierta distribución de estos recursos, que es a su vez reforzada o alterada por aquella. En este sentido, puede ser utilizada como un recurso político, para legitimar fines, medios o decisiones del movimiento. No solo constituye expresivamente a los movimientos, sino también en su dimensión instrumental: las definiciones de identidad podrían ser utilizadas incluso cínicamente para obtener fines específicos. La invocación de la identidad en los movimientos sociales no solamente implica valores ideológicos o culturales;

también puede utilizarse estratégicamente para justificar u ocultar posiciones basadas en el interés.

### **2.c. Proyecciones de la identidad hacia las organizaciones.**

Las nociones desarrolladas hasta aquí deben orientarse hacia el ámbito de las organizaciones de los movimientos sociales, particularmente las que constituyen nuestro objeto de estudio. La identidad de las organizaciones de un movimiento debe entenderse en parte por referencia a la identidad genérica de dicho movimiento, sea por diferenciación o por identificación (sus objetivos y los medios aceptados para su consecución; la construcción heredada del campo de conflicto; la historia del movimiento; los rituales colectivos que reproducen dicha identidad genérica); otra parte de la identidad organizacional, sin embargo, estará dada por su historia específica, los antecedentes concretos de su formación, las características del proceso de institucionalización, y sus formas particulares de resolver los problemas de definición de objetivos, instrumentación de tareas específicas, reglamentación y relaciones con el entorno. Lo fundamental es entender que las organizaciones necesitan recurrir al *entorno* para distinguirse e indicar su propia unidad. La observación que se hace del entorno en esta dinámica es forzosamente selectiva; cada organización selecciona determinados aspectos de su entorno (prácticas o prejuicios generalizados en la sociedad, otras organizaciones del mismo movimiento) para construir su propia identidad como diferencia.

Pero la identidad organizacional también implica el reconocimiento de diferencias *internas*. Cada organización es susceptible de albergar diversos recursos de identidad, ya sea relacionados con los distintos roles a través de los que se estructura el trabajo, con diferentes ideologías, o diferentes generaciones de miembros. Esto implica concebir a la organización como un campo de conflicto de identidades, donde estas se contestan, redefinen y negocian<sup>9</sup>. Debe

---

<sup>9</sup> Si se concibe a la identidad como una *operación*, la observación de diferentes identidades al interior de una organización no puede realizarse a través de la indicación de supuestas diferencias “objetivas” entre los símbolos utilizados. En principio, la actividad de selección que constituye la identidad está abierta a la contingencia; dicha operación de selección se estabiliza en función de determinadas expectativas (estructuras), referidas a las posiciones, los intereses o valores de los individuos que integran la organización. En consecuencia, las diferencias entre identidades solo emergen en un sistema cuando son estabilizadas como diferencias *para los propios miembros*, es decir, cuando pueden ser reconocidas y

considerarse además cómo se desarrollan dichos conflictos: a través de qué mecanismos los miembros buscan legitimar o enfrentar sus identidades; cómo estos conflictos pueden desestabilizar o estancar el rumbo de la organización.

Describir los componentes de identidad de las organizaciones, los símbolos que legitiman esta construcción, y su referencia a la identidad genérica del movimiento, es parte de la tarea de esta investigación. También interesará centrarse en las modificaciones que estas definiciones hayan experimentado a lo largo de la historia de las organizaciones, y en los factores asociados con dichas modificaciones. El objetivo del trabajo, en este punto, es describir en qué medida la identidad funge como factor de cohesión simbólica y práctica de la organización, de qué manera constituye incentivos específicos para la participación, y hasta dónde podría ser un factor de inestabilidad.

Finalmente, otro foco de interés implica retomar el concepto de *cultura emocional como parte de la identidad*: se trata de conocer hasta qué punto esta cultura es reflexivamente apropiada por los miembros de la organización, esto es, qué elementos de la cultura emocional se expresan en un discurso explícito (integrándose así como un elemento de identidad), y qué lugar tiene como recurso de auto-descripción. Desde que una cultura emocional es apropiada reflexivamente por un movimiento o sus organizaciones, y determinados elementos se señalan como deseables o indeseables, ajustados o no ajustados a la identidad organizacional, esta cultura pasa a formar parte de esta identidad, y es susceptible de ingresar en procesos de construcción y *conflicto*.

---

atribuidas, vinculadas con dichos intereses o valores. La capacidad de reconocer una diferencia entre identidades depende de que determinadas estructuras de selección puedan tematizar su propia unidad frente a la estructura oponente.

### ***3. Los ejes de la investigación.***

Los procesos definidos hasta aquí son susceptibles de observarse en múltiples ámbitos dentro de las organizaciones. Esto motivó la selección de **algunos** aspectos especialmente relevantes, y que han sido presentados en el final del Capítulo anterior. En adelante se justifican las decisiones de selección y se despliegan los aspectos en los que cada uno de los ámbitos podría enriquecer el conocimiento de los procesos de interés.

#### **3.a. Relaciones interpersonales, identidad y cultura emocional.**

Las relaciones entre los miembros de la organización constituyen un ámbito privilegiado de reproducción de la identidad y la cultura emocional. La teoría clásica de las organizaciones desestimaba este aspecto debido a su énfasis en el papel de la división del trabajo, los roles y sus interacciones formalizadas. Desarrollos posteriores como los de la Escuela de las Relaciones Humanas pusieron de manifiesto la importancia de las comunicaciones informales, las sanciones sociales y las afiliaciones a grupos de sociabilidad como determinantes significativos de los resultados del trabajo organizacional (ETZIONI 1979). Los miembros - y esto es particularmente manifiesto entre las organizaciones de los movimientos sociales -, no se conciben exclusivamente desde un rol, sino desde su *individualidad* íntegramente considerada, esto es, desde una *definición ampliada (personalizada) de la membresía*.

En las entrevistas efectuadas se destaca la importancia que los miembros de las organizaciones otorgan a las relaciones *informales* dentro de la organización. Es probable que el contenido afectivo de las mismas constituya un incentivo para la participación diferente a los incentivos materiales o ideológicos. Asimismo, estas relaciones parecen constituir un espacio de reproducción de elementos identitarios relacionados con la sensibilidad “propia de las mujeres”, su disposición a la escucha y a atender a la vida personal de los otros.

Dentro de este eje se investigarán las relaciones informales con el fin de identificar cuáles son las emociones que los miembros construyen en ellas, cómo son valoradas las diferentes expresiones emocionales y en función de qué criterios. Puede verse claramente que, al menos en

este ámbito, resulta difícil separar componentes de identidad que al mismo tiempo no sean componentes emocionales.

Emociones como la empatía y la compasión, por ejemplo, suelen ser frecuentes dentro de las organizaciones feministas. Su legitimación podría originarse en dos vertientes: la primera, relacionada con aspectos de identidad contruidos como expectativas positivas hacia los miembros (por ejemplo: las mujeres como seres solidarios y sensibles frente a los problemas de otras personas); la segunda, relacionada con los efectos de estas relaciones sobre el clima organizacional y los resultados del trabajo. También se espera que algunos contenidos emocionales sean valorados negativamente a partir de estos dos criterios. Las sanciones susceptibles de ser implementadas cuando las expectativas emocionales no se cumplen podría ubicarse en un eje de explicitación: el enfriamiento de los vínculos informales constituiría una forma de sanción no discursiva, mientras que en el otro extremo podría ubicarse la tematización explícita, personal o colectiva, del carácter emocional del miembro en cuestión.

Si la cultura emocional es apropiada reflexivamente, su reproducción constituye también una reproducción de la *identidad* de la organización. Invocar una característica emocional compartida como distintivo de un colectivo significa introducir a las emociones en el campo de lo discutible intersubjetivamente. Si las emociones forman parte de la dinámica pertenencia / no pertenencia, se vuelve necesario su control y justificación por parte de los actores. Al mismo tiempo, en el caso de los movimientos sociales, cabe pensar que las emociones así apropiadas serán objeto, al menos parcialmente, de una lectura política. Ejemplos de este tipo de símbolos de identidad política fuertemente asociados con las emociones pueden ser la firmeza (como traducción práctica de la indignación), la solidaridad y la tolerancia (como traducciones de la empatía).

Otra de las líneas que interesa explorar refiere a la medida en que el contenido emocional de las relaciones constituye un *incentivo*, esto es, si estos componentes son reconocidos como ventajas específicas derivadas de la pertenencia a la organización. En la medida que sea detectada una apreciación tal sobre las relaciones informales, podrá afirmarse que constituye parte de su identidad, y que al mismo tiempo es susceptible de un *cuidado* específico.

La última de las líneas en este eje está dada por los posibles efectos de las relaciones interpersonales en términos de reproducción de las asimetrías de poder y conocimiento. Las emociones que se construyen en las relaciones informales no necesariamente son simétricas; por

ejemplo, en la interacción entre el líder de la organización y un miembro reciente, los componentes emocionales de uno y otro lado no serán los mismos. Es posible, entonces, que la legitimidad de emociones como la admiración o la seguridad que un líder despierta en los miembros (y que no tiene una reciprocidad completa) tenga el efecto de dificultar el cuestionamiento de su conocimiento, su prestigio y sus decisiones. Será interesante por lo tanto indagar si algunos de los componentes emocionales dominantes en las relaciones contribuyen a la reproducción de esta distribución desigual de los recursos.

### **3.b. Objetivos, identidad y cultura emocional.**

En segundo término, se entiende que los *objetivos* constituyen una referencia ineludible en las dinámicas de reproducción de la identidad y la cultura emocional. Los objetivos sustantivos de una organización le dan su sentido fundamental, su razón de ser frente al entorno y frente a sí misma. Lo que una organización pretende modificar en su entorno es también un recurso a través del cual sus miembros se reconocen y establecen diferencias con otras organizaciones.

El vínculo entre fines e identidad debe concebirse como de mutuo condicionamiento. La elección de fines está mediada por una identidad, pero esta misma elección contribuye a reproducir o modificar dicha identidad. En principio podría considerarse que la construcción de la magnitud de una injusticia y la identificación de un conjunto de “agraviados” tiene una gran incidencia sobre la elección de los fines. Aún puede llevarse más allá, sin embargo, el condicionamiento de los objetivos por la identidad: en el período en que una situación de agravio se construye y difunde colectivamente como una injusticia, no solamente se constituye la identidad de un grupo como “identidad de los que comparten un agravio”. Puede suponerse que en el proceso de reconocimiento como agraviados también se reconozca una serie de características comunes que no están relacionadas con la injusticia. En esta categoría pueden pensarse desde criterios de identificación demográficos (los jóvenes, los adultos mayores) hasta señales de reconocimiento más sutiles, como por ejemplo un código sociolingüístico elaborado o restringido (BERNSTEIN 1994) como identificador de clases sociales. Es factible pensar que estas señas de identidad también condicionen los objetivos que se proponen.

No obstante, la elección de los objetivos no puede considerarse fija de una vez. Diversos acontecimientos y decisiones pueden llevar a modificar la calidad de los objetivos o su alcance, lo que supone un impacto sobre la identidad del movimiento. Si se concibiese el cambio de objetivos como una decisión reservada a los líderes del movimiento o la organización, debería suponerse que estos objetivos deben legitimarse frente al resto de los adherentes efectivos y potenciales, quienes tomarán la decisión de desertar, permanecer, o incorporarse. Para esto es necesario que los sujetos realicen una suerte de “test” sobre la adecuación entre dichos objetivos y su propia interpretación de la identidad del movimiento, sus evaluaciones estratégicas y sus valores. En este sentido, los objetivos propuestos por parte de los líderes implicarían también una nueva propuesta de identidad.

Sin embargo, esta no siempre parece la dinámica de legitimación de objetivos en los movimientos o las organizaciones sociales: las propuestas no solo emergen de los líderes, sino también de sub-grupos; la legitimación de los objetivos dominantes nunca es total, sino que tiene que competir constantemente frente a otras tendencias. Objetivos escogidos por razones estratégicas pueden entrar en colisión con otros que priorizan la solidaridad o el apego a valores. Los objetivos dominantes en un movimiento u organización, por lo tanto, pueden considerarse como el producto de una *negociación*. Lo que pretende apuntarse aquí es que, si bien todo conflicto en torno a los fines traduce conflictos entre identidades, la aceptación de fines propuestos o negociados supone también la aceptación de modificaciones a la propia identidad.

Paralelamente, se asume que los objetivos no constituyen únicamente un elemento en la definición de identidad, sino también una instancia emocionalmente significativa. La construcción de un marco que señale una injusticia; la identificación de responsables, víctimas y sujetos de cambio, de oportunidades, restricciones, y de tácticas razonables; las etapas de diagnóstico y proposición, en suma, necesarias para la movilización del consenso (KLANDERMANS 1984), así como la construcción de un enmarcamiento motivacional que garantice la movilización de la acción (HUNT et al. 1994), están indisolublemente ligados a la construcción de una identidad y una cultura emocional. Sin esta referencia, posiblemente los objetivos pierdan parte de su significado y de su poder de motivación.

En el Capítulo I se discurrió sobre el hecho de que los objetivos de las organizaciones de los movimientos sociales no son libremente elegidos por estas, ni dependen de las conclusiones de un cálculo puramente racional, sino que están limitados por la inserción de la organización en

determinada cultura, valores, habilidades y competencias. Esto no significa que las organizaciones no puedan observar reflexivamente estos elementos condicionantes, reinterpretarlos, cuestionarlos y modificarlos (especialmente cuando la actividad se enmarca en un conflicto cultural); por el contrario, la apropiación de las condiciones simbólicas de existencia es imprescindible para dar origen y continuidad a una organización. Es razonable entonces concebir la construcción de la identidad como un proceso que incluye la especificación y crítica de los objetivos, que constituyen a su vez nuevos recursos de identificación.

Con base en lo anterior, en esta investigación se indagará la forma como los objetivos se incluyen en el discurso sobre la identidad y la cultura emocional, y cuáles son las asignaciones emocionales de dichas elecciones.

### **3.c. Selección de miembros, construcción y reproducción de identidad.**

Se ha optado por enfocar la *selección de miembros* debido a que es un mecanismo inherente a la construcción identitaria. La identidad no solamente se procesa en operaciones de selección de símbolos comunicativos o discursivos, sino también a través de la selección de propiedades atribuidas a *individuos* (profesionales, ideológicas, o atributos adscriptos). Conocer las características valoradas positiva y negativamente a la hora de elegir integrantes, así como su grado de explicitación, y la formalización del proceso de selección, aportaría elementos significativos para conocer la medida en que las organizaciones reflexionan sobre su propia identidad y buscan mantenerla o modificarla a través de decisiones de admisión.

Podría pensarse inicialmente que esta selección está relacionada fundamentalmente con la división del trabajo, la asignación de personas a roles y la búsqueda de personal con habilidades específicas. En el tipo ideal de organización racional burocrática, los criterios de selección y ascenso de los funcionarios están se basan en la idoneidad profesional para el cargo, fundada en conocimientos tanto explícitos como implícitos.

Sin postular que estos criterios están ausentes en las organizaciones de los movimientos sociales, se propone aquí que el proceso de selección de miembros está igualmente condicionado por pautas no formalizadas, relacionadas con la deseabilidad de ciertas disposiciones actitudinales, directamente vinculadas con la probabilidad de reproducción de una identidad. Si la



selección de los miembros reduce las necesidades de control posterior (ETZIONI, 1979), tanto en el campo instrumental como en el expresivo, es debido a que el proceso es fundamental para la constitución o mantenimiento de una identidad que funciona como un mapa de sentido y orientación de las actividades organizacionales. Piénsese que incluso parte de la identidad de las organizaciones burocráticas se constituye a través de los criterios instrumentales de profesionalismo y competencias que garantizan la eficiencia: en este sentido, la selección de miembros idóneos para los cargos tiene como efecto, además de sostener la eficiencia objetiva de la organización, la de reproducir su identidad profesional y formalista. En las organizaciones de los movimientos sociales podría existir una mayor probabilidad de que esta función de reproducción de la identidad fuese un criterio explícito, paralelo a los criterios instrumentales.

Si toda organización, al seleccionar sus miembros, está construyendo una identidad que va más allá de lo discursivo; si las organizaciones de los movimientos sociales no se orientan únicamente al cumplimiento de fines específicos, sino también a la construcción explícita de una identidad: es probable que en ese caso el proceso de selección esté guiado por criterios explícitos referidos no a la idoneidad profesional, sino por la búsqueda de tipos determinados de *conciencia* y de *carácter* (LOFLAND 1996). Por *conciencia* nos referimos a la conciencia *política* del miembro, que implica su aquiescencia con un marco cognitivo. La ideología, por una parte, y la identificación personal con los símbolos que identifican al movimiento y la organización, serían los principales criterios utilizados. Pero no sería suficiente que el candidato dispusiera de marcos cognitivos y de identidad ajustados a las definiciones de la organización: la ideología necesitaría traducirse en un *compromiso estable* hacia el trabajo. Esto podría implicar que los miembros no solamente fueran seleccionados en función de sus competencias e ideas, sino también atendiendo a determinadas características actitudinales (*carácter*). Entre estas puede contarse, por ejemplo, la disposición a acatar determinadas reglas formales, a recibir órdenes, y a soportar la frustración derivada de la mediatización de los objetivos del movimiento.

El nivel de reflexividad y explicitación existente en la organización respecto a estos criterios podría considerarse un indicador particularmente relevante del control existente sobre el proceso de construcción de identidad.

### 3.d. Enmarcamiento del entorno e identidad.

En cuarto lugar, se considera que la significación cognitiva que el *entorno* tiene para la organización constituye un aspecto básico en su proceso de construcción de la identidad. Una primera vertiente de esta relación *organización / entorno* implica que el último (incluidas otras organizaciones del movimiento feminista), observa y designa a la organización y sus actores de determinadas maneras, lo que condiciona la forma como la propia organización constituye su identidad. La segunda vertiente implica una definición *relacional* de la identidad: el significado que se atribuye a las definiciones que la constituyen solo tiene sentido si se ponen en relación con la distinción frente al entorno, esto es, si constituyen una *diferencia*. Por ello se considera importante incorporar a la investigación el estudio de las formas a través de las cuales esta diferencia se reproduce.

Esto es particularmente importante debido a que las organizaciones investigadas, tal como se estableció en el Capítulo I, deben resolver el problema de la obtención de recursos a través de vínculos con el entorno. Dichos vínculos, como se estableció, no están exclusivamente determinados por consideraciones instrumentales: no todas las fuentes de financiamiento externo, y no todas las formas de autofinanciamiento podrían ser aceptables en términos normativos, ideológicos, o de identidad; no todas estas fuentes son enmarcadas emocionalmente de la misma manera. Las relaciones económicas, no obstante, no son las únicas enmarcadas desde la identidad y las emociones; también deben ser consideradas las relaciones políticas.

Es fundamental para una organización con fines políticos definir los límites y la legitimidad de su autonomía como actor. Por *autonomía* se entiende la capacidad de una organización de definir sus propios fines y medios de acción, lo cual implica una cierta medida de independencia política, ideológica y económica. La posibilidad que una organización tiene de construir su propia identidad es una función directa de su autonomía en términos decisionales; las restricciones eventuales que deben aceptarse a esta autonomía también deben ser integradas y funcionalizadas al proceso de construcción de identidad.

Por lo anterior, se espera que las decisiones de relacionamiento económico y político con el entorno estén tratadas en referencia a la autonomía y la identidad organizacionales. También podría esperarse que las decisiones que puedan significar una pérdida en la autonomía sean

objeto de una justificación relacionada con algunos aspectos de la identidad (realismo, pragmatismo, posibilidad de lograr objetivos fundamentales).

### 3.e. La relación de la identidad y las emociones con el poder y el conocimiento.

En último término, se ha optado por atender a las acciones orientadas a sostener o modificar las reglas relacionadas con la identidad y la cultura emocional. En primer lugar esto responde a elementos recogidos en las entrevistas exploratorias relacionados con la concentración de prestigio, poder informal y conocimiento en las líderes de las organizaciones feministas. Si concebimos al poder y el conocimiento como recursos que inciden en los procesos de definición y legitimación simbólica, es probable que las líderes posean una importante iniciativa en estos procesos<sup>10</sup>. Resultará particularmente interesante, entonces, indagar hasta qué punto esto ocurre en los casos investigados, así como conocer en qué instancias específicas las emociones de las integrantes son observadas y “trabajadas”.

Como se mencionó anteriormente, pueden identificarse tres recursos básicos de estructuración en las organizaciones: el poder formal, el informal, y el conocimiento. Se estableció además que estos recursos no solamente se utilizan en un plano instrumental de la acción, sino que también constituyen recursos de definición y legitimación, en los términos reseñados más arriba, propuestos por GIDDENS (1995). Las reglas que los individuos utilizan para observar y controlar su conducta no solo se *reproducen* en los contextos de interacción, sino que también son interpretadas y redefinidas, esto es, *producidas* en forma más o menos consciente por los actores. Esta producción podría requerir de la movilización del conocimiento y el poder (fundamentalmente, poder informal): el conocimiento constituiría un recurso para la *reinterpretación* o redefinición de reglas y contenidos simbólicos; el poder informal, basado en el prestigio y el carisma, sería necesario para la *legitimación* de los sistemas simbólicos.

La distribución del poder y el conocimiento en una organización implicaría diferencias individuales en las capacidades de definición y legitimación de reglas. Con base en lo anterior, se espera en principio que los líderes centralicen una parte importante de las capacidades de

---

<sup>10</sup> De todas maneras, esto no implica que las líderes dispongan de un control total sobre los procesos, o que estos estén exentos de conflicto.

definición y legitimación de las características organizacionales, relacionados de dos formas diferentes con el *trabajo* sobre la identidad y la cultura emocional. Puede pensarse, primeramente, en formas de este trabajo que recurran a elementos de identidad y emocionalidad solo en tanto *medios*; esto implica utilizar los recursos de poder y conocimiento para movilizar definiciones identitarias o emocionales preexistentes y legitimadas, que así se transforman en recursos de legitimación de características o decisiones *objetivas*<sup>11</sup>. Pero también es posible pensar en actividades donde la identidad y las emociones sean fines en sí mismos, y no medios de sostenimiento de otras dimensiones. Si se concibe a los movimientos sociales como situaciones de interacción donde la construcción y legitimación de una identidad constituye uno de sus motivos de lucha; si se entiende que es en las organizaciones de estos movimientos y en sus interacciones cotidianas, invisibles a la luz pública, donde se juega gran parte de esta construcción; entonces es probable que no solo los líderes, sino también el resto de los miembros, desarrollen actividades destinadas a sostener o modificar determinadas definiciones identitarias y emocionales como fines valiosos por sí mismos.

Lo que interesa en el contexto de esta investigación es, en primer lugar, conocer si las organizaciones investigadas desarrollan un grado suficiente de reflexividad sobre sus propias emociones e identidad como para considerar a estos procesos como ámbitos de atención e intervención (lo que implica una des-naturalización de las reglas identitarias y emocionales). En segundo lugar, si este tipo de trabajo simbólico existe, interesará describir cuáles son las formas de racionalizarlo, es decir, qué diagnósticos y objetivos son invocados para justificarlo. En último término, interesará identificar a través de qué acciones y personas concretas tiene lugar este trabajo.

Cabe problematizar aquí un último aspecto. Los procesos de institucionalización y crecimiento organizacional suponen una relativa desconcentración del conocimiento (ya no *todos* los integrantes pueden hacerlo y saberlo *todo* dentro de la organización), así como del poder (se generan sub-áreas de trabajo dirigidas por coordinadores especializados), y una relativa

---

<sup>11</sup> Si, por ejemplo, frente a la posibilidad del fracaso de alguno de los medios habituales en la organización, existe un interés por parte del líder de mantener la legitimidad de este medio, es posible que para lograrlo deba apelar a rasgos identitarios o emocionales valorados positivamente. Otro ejemplo podría ser el de la movilización de determinados contenidos emocionales cuando se percibe una merma en la motivación de los miembros respecto a la misión organizacional como un todo.

formalización de las acciones y las comunicaciones internas (en virtud de que el aumento en el número de miembros vuelve imposible la regulación a través de mecanismos de interacción cara-a-cara). Dada la dimensión político-identitaria de las organizaciones de los movimientos sociales, este proceso no tiene solamente consecuencias en términos instrumentales: la reasignación del conocimiento y el poder no solo incrementaría la profesionalización, previsibilidad y eficiencia del trabajo organizacional, sino que también podría implicar una redistribución de las posibilidades de definición y legitimación de elementos de identidad y con esto, incrementar las posibilidades de *conflictos* internos relacionados con los procesos de construcción simbólica.

Esto podría implicar que en las organizaciones de los movimientos sociales (para quienes la identidad es un objetivo en sí mismo, además de un incentivo), los procesos de institucionalización y crecimiento no siempre redunden en una mayor estabilidad. Existen investigaciones que señalan que cualquier organización centrada en objetivos o incentivos ideológicos dispondrá de un *compromiso* (KRIESI 1996) que le permitirá recurrir a menos reglas formales para garantizar su cohesión interna que una organización estabilizada a partir de objetivos instrumentales y la distribución de incentivos materiales, pero que al mismo tiempo experimentará una mayor inestabilidad debido a la falta de controles formales, al frecuente recelo ideológico respecto al poder, y a las tendencias centrífugas implícitas en las dinámicas de distinción ideológica. La institucionalización y el crecimiento de estas organizaciones; el hecho de que ingrese una masa de nuevos miembros políticamente motivados; el proceso de redistribución del poder y el conocimiento entre los nuevos roles; todas estas dinámicas podrían implicar un incremento en la probabilidad de la emergencia de crisis internas relacionadas con los conflictos por la construcción de una identidad específica.

En relación con lo anterior, el último de los focos de interés en este trabajo está en el vínculo entre el poder y las dimensiones simbólicas como un espacio conflictivo, que puede implicar el advenimiento de crisis organizacionales. Identificar estas crisis y vincularlas con los procesos de producción simbólica y emocional podría llevar a esclarecer de qué manera los procesos de institucionalización, en organizaciones donde la identidad política es significativa, pueden convertirse en factores de desestabilización en lugar de tener los efectos esperados de control de la actividad organizacional.

-----

Hasta aquí llega el desarrollo teórico fundamental que estructura esta investigación. Se han expuesto sus fundamentos, y algunos de los caminos que los conceptos principales dejan abiertos. A través de ellos se ha presentado la complejidad del problema y se ha especificado en áreas de interés concretas, como forma de implementar una estrategia de investigación manejable.

La base conceptual del problema de investigación puede considerarse completa en este punto. Estas herramientas conceptuales serán retomadas en los capítulos V a VII para la presentación y el análisis de los datos; las teorías serán entonces aplicadas a la interpretación, y también cuestionadas a la luz de los hallazgos.

Antes de la presentación de los casos es necesario abrir un breve capítulo orientado a exponer las decisiones metodológicas a través de las cuales se estructuró el trabajo de campo. El privilegio de los objetivos descriptivos, y la importancia de desarrollar hipótesis fundadas en los datos, (enmarcados en un enfoque de tipo cualitativo), se concreta en este tercer capítulo en selecciones específicas. Las mismas (desde la selección de una estrategia hasta el diseño de instrumentos) se guían, a la vez que por criterios teóricos y lógicos, por restricciones inherentes a un programa de investigación limitado en recursos.

## Capítulo IV

### Decisiones metodológicas y estructura de presentación del análisis.

#### *Introducción.*

En este capítulo se presentan los criterios metodológicos relativos a la estrategia y el diseño de investigación, la selección de los casos, y la selección de los instrumentos de investigación. En las primeras dos secciones se explica cómo la orientación por objetivos descriptivo-exploratorios y el privilegio de la validez de constructo de los hallazgos llevaron a optar por una estrategia de *estudio de caso múltiple*. En la tercera sección se presentan los criterios utilizados para seleccionar los casos para realizar el trabajo de campo. Asimismo, se exponen los criterios a través de los cuales se seleccionaron los individuos a entrevistar en cada organización. En la cuarta sección se justifica el recurso a las entrevistas en profundidad y la revisión documental, y los puntos fuertes y débiles de cada técnica. Finalmente se introducen los criterios a través de los cuales se estructura la exposición de los resultados del análisis de los casos.

#### *1. Objetivos y criterios de validez.*

Las decisiones metodológicas implican una negociación entre lo deseable y lo posible. Se ha decidido maximizar la *densidad* de las descripciones y formular *hipótesis* causales, sin pretender su contrastación, debido al escaso número de casos que fue posible investigar.

##### **1.a. Los objetivos y su justificación en términos de viabilidad.**

En el segundo Capítulo de esta tesis se establecen dos tipos de objetivos generales: *descriptivos*, en primer lugar, y *exploratorios* en forma complementaria.

Desde un principio se descartaron los objetivos de tipo *explicativo*. Dichos objetivos, dentro de diseños cualitativos, necesitan cumplir dos condiciones: en primer lugar, generar descripciones densas de los fenómenos (uno de los objetivos de esta investigación); en segundo término, contar con un número relativamente elevado de casos y un gran cuidado en su selección, como forma de garantizar el control de las llamadas “variables perturbadoras”, y de descartar el mayor número posible de hipótesis alternativas (KISH 1995). Si bien un diseño tal hubiera ampliado el alcance de las conclusiones, implicaba disponer de un tiempo para el trabajo de campo que excedía las posibilidades institucionales.

### **1.b. Validez de constructo de las descripciones.**

La opción por una aproximación cualitativa no está justificada por la búsqueda de una mayor objetividad en las descripciones, sino por un cuidado de la *adecuación entre los datos y los conceptos*, así como por un criterio de *exhaustividad*<sup>1</sup>. Con esto se pasa a justificar las decisiones metodológicas en términos de *validez de constructo*. Dicha opción se justifica debido a que en esta investigación se configura una situación donde se aborda un objeto relativamente inexplorado y específico (enmarcado espacio-temporalmente), y un problema sobre el que se carece de una teorización sólida (YIN 1994).

El concepto *validez de constructo* designa al mismo tiempo la exhaustividad de los datos y su adecuación a los conceptos de los que se quiere dar cuenta. La primera acepción implica privilegiar la saturación de las descripciones sobre los significados identitarios y emocionales relevantes dentro de cada uno de los casos. Es necesario, en consecuencia, realizar tantas

---

<sup>1</sup> La orientación cualitativa adoptada no parte de un prejuicio respecto a la supuesta incapacidad de las técnicas cuantitativas para dar cuenta de las construcciones de significado. La realidad social no tiene propiedades ontológicas que la hagan más o menos aprehensible en su “objetividad” por un tipo u otro de técnicas; la elección de éstas no debería estar guiada por su “evidente” (e indemostrable) adecuación a objetos “reales”, sino por las preguntas y los objetivos de investigación. Todo objeto se construye a partir de una pregunta; por lo tanto, postular que las técnicas cualitativas son *por definición* más adecuadas para relevar significados contruidos colectivamente implica una petición de principio sobre la relación entre una realidad que se supone dada, y unas técnicas que se suponen más “realistas” que otras, al parecer olvidando que el conocimiento no consiste tanto en “ver las cosas tal cual son”, sino en un proceso de selección. La objetividad no debe considerarse una vetusta ilusión del positivismo, sino un resultado del control explicitable, orientado lógicamente, de este proceso de selección de lo real.



observaciones como sean necesarias para estabilizar la redundancia de la información obtenida<sup>2</sup>. La segunda acepción implica dos cuidados: en primer lugar, seleccionar adecuadamente los indicadores que se utilizarán para dar cuenta de los conceptos; en segundo lugar, implementar triangulaciones de información, apelando al menos a dos técnicas diferentes, como forma de corroborar o relativizar los hallazgos.

Privilegiar la validez de constructo implica, lógicamente, renunciar a la validez *externa* (o representatividad poblacional) de los hallazgos. La exhaustividad de las descripciones supone una reducción en el número de casos investigados en función del tiempo disponible, para dedicarles más tiempo de campo a cada uno de ellos. Los hallazgos, en consecuencia, no son generalizables: los casos no se representan sino a sí mismos. Lo anterior, sin embargo, no significa que las conclusiones no constituyan ejemplos empíricos de determinados juicios teóricos, o que no puedan “generalizarse” hacia una teoría (ya sea refutándola, modificándola o confirmándola) (YIN 1994).

### **1.c. Formulación de hipótesis como parte de las conclusiones.**

Se consideró como un complemento necesario de las descripciones densas el formular hipótesis causales o de asociación (objetivos exploratorios) fundadas en ellas. Dichas hipótesis, como se mencionó, no podrán corroborarse debido a que no se cuenta con una estructura de selección y observación de casos que permita controlar las variables perturbadoras.

El presente diseño de investigación se aproxima un modelo *pre-experimental tipo 3* (“comparación con un grupo estático”), según la conocida clasificación de CAMPBELL y STANLEY (1991, 22). Con este tipo de diseños no puede garantizarse la validez interna de una *explicación*, debido a que no se controlan factores de invalidación como la *selección* diferencial de los casos (los efectos atribuidos a un estímulo ‘X’ podrían obedecer a características previas de sus miembros, seleccionados diferencialmente), o la mortalidad diferencial entre los casos (procesos de salida diferencial de miembros en casos inicialmente idénticos).

---

<sup>2</sup> El criterio de saturación de información se sostiene en una lógica inductiva, con lo cual, *stricto sensu*, nunca pueda asegurarse que se ha llegado a “completar” la información potencialmente relevante. No obstante, la investigación cualitativa no parecen disponer de criterios alternativos de muestreo exhaustivo.

Para que un diseño estuviese en condiciones de responder a preguntas de asociación causal, sería necesario replicar lo más adecuadamente posible un diseño experimental, lo que implicaría seleccionar una gran cantidad de casos de forma que variasen lo menos posible entre sí con excepción de la presencia o ausencia de los factores cuyo valor explicativo pretende demostrarse, para realizar observaciones anteriores y posteriores a la aplicación de los ‘estímulos’. Cuantas más hipótesis se pretenda contrastar, más casos serán necesarios, lo cual hace virtualmente imposible la implementación de un tipo de diseño tal en un diseño que al mismo tiempo busque privilegiar la densidad de las descripciones.

## ***2. La estrategia y sus posibilidades: el estudio de caso múltiple.***

El estudio de caso múltiple es una estrategia a través de la cual pueden maximizarse los criterios planteados anteriormente. Dado que permite triangular diversas técnicas en una misma unidad de análisis, esta estrategia posibilita la obtención de información abundante y la construcción de descripciones complejas, así como el control de inferencias descriptivas.

Otro argumento decisivo para optar por el estudio de caso reside en el hecho de que los fenómenos que se pretende observar no están claramente separados del contexto donde se producen (YIN 1994). Esto significa que no pueden aislarse, como si de un diseño experimental se tratara, los procesos de construcción de identidad y cultura emocional de los procesos de formalización o estructuración de las organizaciones; estos procesos tampoco pueden separarse del tipo de miembros que compone la organización, particularmente de las características personales de los *líderes*, como se expondrá en los próximos capítulos; asimismo, la construcción simbólica de una organización no puede considerarse separadamente del conjunto de su *historia*.

Por otra parte, el estudio de caso múltiple se presenta como la mejor opción para cumplir los objetivos exploratorios, dado que permite *replicar* las operaciones de obtención de datos en diversas unidades de análisis (YIN 1994). Los datos, como se verá más adelante, se utilizarán tanto para descripciones *dentro* de cada caso, como para realizar comparaciones *entre* ellos (como forma de identificar factores causales hipotéticos de fenómenos juzgados relevantes).

Si bien, siguiendo la clasificación de YIN (1994), podría clasificarse la estrategia utilizada como un estudio de caso múltiple *anidado* (debido a que involucra sub-unidades de análisis dentro de cada una de las organizaciones - en este caso, individuos-), debe recordarse que el foco está centrado en las *organizaciones* como espacio de construcción simbólica colectiva. El reporte de cada caso no pormenorizará el análisis de las entrevistas individuales sino la inferencia de reglas compartidas por los miembros. No obstante, en el capítulo comparativo (Nº VII), será fructífero incluir también la comparación de características y discursos de miembros con posiciones jerárquicas similares en ambas organizaciones. Esto nos lleva directamente a la exposición de los criterios de selección de los casos y las sub-unidades de análisis.

### ***3. La selección de casos y sub-unidades.***

#### **3.a. Selección de las organizaciones.**

La decisión de investigar dos organizaciones responde, se reitera, a la necesidad de maximizar la validez de constructo. Un mayor número de organizaciones seleccionadas hubiera permitido una mayor variación inter-organizacional de la información, y por lo tanto un mayor grado de sustentación de las conclusiones relativas a los vínculos causales. No obstante, debido al escaso tiempo disponible esto hubiera resultado en una reducción en la densidad intra-organizacional de los discursos, y tal vez en la pérdida de información relevante, ocasionando una excesiva simplificación de los hallazgos.

No se implementó, por supuesto, una selección aleatoria, sino una de tipo *intencional*, basada en una estimación del carácter óptimo de los casos para responder a las preguntas de investigación conceptualmente enmarcadas. Dicha selección se organizó con base en una revisión de las características básicas de las organizaciones susceptibles de ser investigadas, así como en datos provistos por informantes calificados. De la lista que sigue a continuación, los primeros cuatro criterios hacen a los casos parcialmente *semejantes* (requisito necesario para la comparación), mientras que los tres últimos criterios, en los que las organizaciones se diferencian marcadamente, implican variaciones imprescindibles para la formulación de hipótesis causales.

- 1) **Antigüedad.** Se seleccionaron organizaciones con más de 10 años de existencia. Este criterio responde al supuesto de que las organizaciones requieren de un cierto período para construir imágenes estables y complejas de sí mismas (es decir, necesitan tener una historia propia a la que referirse, hitos apropiables, momentos decisivos en la relación con el entorno y también en los procesos internos).
- 2) **Número de miembros.** Se seleccionaron casos que tuvieran o hubieran tenido recientemente un número de miembros mayor a 20. Este criterio se estableció a partir del supuesto de que las organizaciones, al contar con un número de miembros considerable, se verán presionadas a desarrollar una cierta estructuración y formalización de sus jerarquías, división del trabajo, así como una restricción de la comunicación<sup>3</sup>.
- 3) **Objetivos.** Las dos organizaciones seleccionadas se orientan por objetivos propios del movimiento feminista, de corte predominantemente *reformista*, apuntando a un cambio paulatino, acotado por consideraciones relativas a lo *posible*, de los aspectos del *statu quo* considerados injustos. Este criterio de selección obedece a la necesidad consciente de buscar casos en los que fuera máxima la posibilidad de encontrar tensiones o ambigüedades en el eje ideológico ‘adaptación / transformación’.
- 4) **Incentivos.** Los miembros de ambos casos reciben algún tipo de incentivo económico por su trabajo. Este criterio responde a la necesidad de testear las hipótesis relativas al carácter significativo de los incentivos identitarios y emocionales en los casos tal vez menos propicios para su confirmación. Si en estas organizaciones donde los miembros reciben una suerte de paga por sus actividades se descubre que la cultura emocional y la identidad constituyen incentivos imprescindibles para la participación, el valor teórico de este hallazgo será mayor que si las hipótesis se hubieran puesto a prueba en organizaciones que no otorgan incentivos

---

<sup>3</sup> Como se ve, este criterio no exige que las organizaciones tengan en el momento de la investigación ese número de miembros. Una de las organizaciones investigadas, concretamente, contaba en el momento del trabajo de campo con un número menor, debido a una salida masiva de parte de los miembros ocurrida un año y medio antes. Sin embargo este caso llegó a tener alrededor de 40 miembros y desarrolló estructuras complejas de división del trabajo y toma de decisiones complejas, parte de las cuales persistían en el momento de aplicar los instrumentos.

económicos a sus miembros (es decir, en donde es casi necesario que los incentivos significativos sean de tipo identitario o emocional).

- 5) **Objetivos.** Si bien se seleccionaron dos organizaciones orientadas por objetivos reformistas, ambas difieren en el área social a que estos objetivos apuntan: una de las organizaciones está más orientada a la provisión de *servicios* específicos para mujeres, mientras que la otra apunta al cabildeo *político* y a la difusión de una perspectiva de género. Esta diferencia es interesante porque permite generar hipótesis relacionadas con la restricción y habilitación que diferentes objetivos pueden implicar para el proceso de construcción de identidades.
- 6) **Financiamiento.** Es importante señalar que mientras uno de los casos depende casi totalmente del financiamiento externo (especialmente de recursos provenientes de agencias internacionales), el otro se sostiene con base en recursos propios, generados por los servicios que brinda. La importancia de esta diferencia radica en que permite elaborar hipótesis relativas a la incidencia de la autonomía financiera en la complejidad y autodeterminación de los procesos de construcción de identidad.
- 7) **Estabilidad.** Mientras uno de los casos presenta una gran estabilidad institucional a lo largo de su historia, sin que se registren disputas por el poder, desacuerdos ideológicos o relacionados con la construcción de identidad, el otro caso presenta sucesivas rupturas a lo largo de su historia, las cuales culminan en una gran crisis, que dejó a la organización a punto de desaparecer en el año 2002. Esta diferencia representa un fenómeno que puede dar pie a hipótesis donde el factor 'estabilidad' aparezca como causa de construcciones emocionales e identitarias, tanto como a hipótesis donde sea un efecto de estas construcciones.

En síntesis, los casos seleccionados comparten ciertas características fundamentales mientras que se diferencian en otras no menos importantes. Esta combinación de similitudes y disparidades posibilita la comparabilidad, al tiempo que propicia la generación de hipótesis sobre la identidad y la cultura emocional como causas y efectos de procesos organizacionales.

### 3.b. La selección de individuos dentro de las organizaciones

El recurso a la entrevista como técnica principal implicó que se establecieran criterios para la selección de individuos a ser entrevistados dentro de cada caso<sup>4</sup>. Se optó por no dejar fuera de las entrevistas ninguno de los tres puestos de *decisión* fundamentales en las organizaciones: *dirección, coordinación, y operación*<sup>5</sup>.

Se estimó imprescindible, en primer lugar, entrevistar a la líder de la organización, quienes en los dos casos eran al mismo tiempo sus fundadoras, y ocupaban el puesto máximo de dirección. Esto constituye ya un primer dato a tener en cuenta: los roles de dirección formal, autoridad informal, y fundador de la organización, están concentrados en la misma persona en ambas organizaciones. En segundo lugar, se consideró necesario entrevistar a los coordinadores de las áreas o los responsables de los programas de trabajo, esto es, individuos que ocupan una posición subalterna respecto al líder, pero que disponen a su vez de poder de decisión sobre algunos aspectos del trabajo de otros miembros, sus coordinados o quienes están bajo su responsabilidad en los programas. Estos individuos también pueden ser vistos como portadores de un conocimiento especializado relativo a su área, y pueden ser casi tan antiguos en la organización como sus fundadoras. Por último, se consideró necesario entrevistar a personas que no tuvieran responsabilidades de decisión sobre el trabajo de otros, que cumplieran tareas operativas dentro de áreas o programas de la organización. Tales individuos, por lo general, disponen de conocimientos o habilidades aún más específicos que los de los coordinadores, o los aplican dentro de un campo más limitado.

La opción por el criterio de la distribución del poder se justifica, por un lado, por su correlación con la *antigüedad* de los miembros dentro de la organización (lo cual también es un criterio importante: se trata de entrevistar a personas que tengan cierta antigüedad como condición de que las construcciones colectivas de identidad y cultura emocional hayan sido “absorbidas” y puedan ser incorporados en el discurso); por otro lado, la posición en los puestos de decisión se supone un elemento que incide en forma determinante sobre la apropiación y el distanciamiento, la significación y la reflexividad con relación a los contenidos simbólicos de interés. A lo largo de los capítulos de análisis se verá cómo esta división jerárquica se

---

<sup>4</sup> Instrumentar una selección aleatoria tampoco hubiera tenido sentido en este caso.

<sup>5</sup> El detalle de las características de los entrevistados en cada organización se incluye en el Anexo.

corresponde además con diferencias en la orientación individual hacia lo ideológico, y hacia los fines políticos de ambas organizaciones.

#### ***4. Las técnicas utilizadas.***

Las técnicas utilizadas fueron las entrevistas en profundidad y la revisión documental. Parte de la justificación está en que se intenta dar cuenta de los mismos contenidos simbólicos a través de dos técnicas diferentes (triangulación). Pero cada una, por su parte, se orienta además a recoger información específica, lo que explica que exista una jerarquía entre ellas.

##### **4.a. Consecuencias de no observar las prácticas organizacionales.**

Un trabajo de campo en el que se hubiese dispuesto de más tiempo hubiera permitido incluir como técnica principal la observación de prácticas (relaciones interpersonales, códigos lingüísticos, semántica dominante en las interacciones, dinámicas y justificaciones utilizadas en la toma de decisiones o aplicación de sanciones), para contrastar la información proveniente de los discursos con las acciones y decisiones que tienen lugar cotidianamente al interior de las organizaciones. Esto hubiera permitido contar con un panorama más amplio sobre lo que los individuos reflexivamente apropian como parte de su identidad y su cultura emocional, y sobre las reglas simbólicas que utilizan rutinariamente en sus acciones y que quizá no aparezcan en las entrevistas (reglas no susceptibles de apropiación discursiva).

La inviabilidad del recurso a esta técnica y la prioridad concedida a las entrevistas deja a la investigación más cerca del conocimiento de lo que la organización *cree y quiere* ser (discursos identitarios y emocionales explícitamente controlados), que de aquello que la organización realmente “es” (las reglas simbólicas que efectivamente funcionan como definiciones y legitimaciones de los contenidos de la interacción).

Puede argumentarse, a pesar de ello, que los símbolos que constituyen la *identidad* de una organización necesariamente deben estar apropiados en forma explícita: solo así pueden utilizarse reflexivamente como recursos; solo así son susceptibles de operar en la legitimación de decisiones y emerger en dinámicas de construcción y conflicto. La identidad de una organización *es también* lo que esta cree y quiere ser, *es la máscara que se convierte en persona*. En cambio, la descripción de la cultura emocional podía haberse visto considerablemente enriquecida por la observación directa, ya que en tanto definidas como parte de una cultura, estas reglas no necesariamente son explícitas, siendo necesario inferirlas a partir de la observación de las prácticas cotidianas. Se espera que la “cultura emocional” que se recoja a través de las entrevistas sea solo una parte del conjunto de reglas dominantes: aquellas reglas emocionales que forman parte de la identidad organizacional.

#### 4.b. Las técnicas utilizadas.

1. Entrevistas en profundidad. Esta técnica se considera imprescindible debido a que permite un acceso inmediato a los contenidos de identidad y de la cultura emocional de la organización que son explícitamente significativos para los individuos. La construcción de un discurso en el contexto de entrevista, si bien aísla al individuo de los contextos de interacción (ocultándose los aspectos del conflicto y el poder implícitos en la construcción simbólica), es considerablemente más sencilla de implementar que los grupos de discusión, y ha demostrado ser capaz de recoger información de gran complejidad y diversidad<sup>6</sup>.

Se reconoce que a través del uso de esta técnica se incrementa el riesgo de tomar construcciones individuales por propiedades del colectivo. O, para llevarlo a un lenguaje más general, el riesgo de tomar los componentes *no sistemáticos* como componentes *sistemáticos* del fenómeno. El carácter sistemático o asistemático de un componente simbólico observado no necesariamente se decide de una vez, sino que depende de los datos de que disponga el investigador (KING et al. 2000)<sup>7</sup>. Para reducir este riesgo es necesario, por una parte, centrar el

---

<sup>6</sup> La pauta de entrevistas utilizada se incluye en el Anexo.

<sup>7</sup> Por ejemplo, un componente discursivo aislado en una entrevista podría considerarse como carente de una explicación sistemática si se carece de datos sobre la antigüedad del individuo en la organización; pero al incluirse estos datos aparecen pautas de asociación o al menos vínculos razonables.



análisis en los elementos semánticos que se repiten en las entrevistas; de otra parte, es necesario tomar decisiones cuidadosas respecto de los elementos que aparecen aisladamente pero podrían constituir una propiedad de la unidad de análisis. Como contrapeso, una ventaja de esta técnica es que permite una variación entre los contenidos comparativamente mayor a la que podría obtenerse a través de un grupo de discusión (técnica que puede tender al consenso, por tener como unidad a un colectivo que es fuente de control informal).

Esto nos lleva a recordar una tensión teórica en la definición de lo que es una propiedad simbólica colectiva: cualquier representación colectiva solo tiene lugar en discursos de individuos concretos, y en procesos de interacción controlados reflexivamente. Si bien las unidades de análisis de esta investigación son organizaciones, y los objetivos apuntan a reconstruir características simbólicas colectivamente válidas, la expresión de estas representaciones en el contexto discursivo está unida indisolublemente a aspectos de la identidad individual del narrador (considerado como una sub-unidad de análisis, además de constituir una unidad de registro), o a evaluaciones y formas de expresión personales de la representación en cuestión. La identidad y la cultura emocional no constituyen, como se discute en el capítulo III, configuraciones estáticas, sino que se reproducen y re-interpretan continuamente por parte de los individuos. La apropiación de una cultura colectiva tiene siempre un componente individual (una relación específica con la propia subjetividad) y un componente contextual (una situación específica de interacción).

Como puede estimarse a partir de lo anterior, la distinción entre elementos que constituyen parte de las representaciones organizacionales estables y los que son interpretaciones individuales no generalizables al colectivo no puede definirse mediante criterios previos, debiendo tomarse decisiones en cada caso.

2. Revisión documental. La revisión de documentos es una técnica complementaria a las entrevistas. No solamente se trata de triangular la información (buscando distinguir entre contenidos colectivos e individuales, así como entre contenidos más o menos estables), sino que también es una forma de captar representaciones colectivas generadas fuera del contexto específico de la entrevista, a partir de necesidades y decisiones propias de la organización. A esta diferencia metodológica del contenido de los documentos debe agregarse una diferencia en la posición que ocupan *en* (y su valor de representación *de*), los procesos de construcción simbólica.

Los documentos muestran cristalizaciones simbólicas en momentos específicos en el tiempo, generalmente de una naturaleza más reflexiva que las expresiones que emergen en las entrevistas. Los documentos son productos destinados a un uso organizacional específico; posiblemente en el momento de su redacción son evaluados en función de los posibles efectos de lo escrito.

En esta investigación se analizaron documentos disponibles en relación al funcionamiento interno de la organización (comunicación de decisiones, formalización de relaciones o tareas, planeamiento y auto-reflexión en diversas áreas<sup>8</sup>). Los mismos se consideran indicadores fundamentales de los procesos de construcción de identidad. La relativa “rigidez” de sus contenidos tiene como compensación su solidez; la aparente desventaja implicada en la ausencia de tensiones visibles, se equilibra por el hecho de que se registran contenidos *consolidados*, ya sean representaciones de lo que la organización *cree* ser, o de lo que *desea* ser.

## 5. Estructura de exposición del análisis.

Los tres capítulos que se presentarán a continuación, dedicados íntegramente al análisis de los datos, se rigen por lógicas de exposición diferentes. Los dos primeros (V y VI) están orientados a describir cada caso por separado. Dicha exposición se divide, en cada capítulo, en dos secciones principales, y una tercera que resume los hallazgos principales y selecciona variables de interés para la construcción de hipótesis en el capítulo VII.

La primera sección de los capítulos describe los datos o estructuras “objetivos” o “exteriores” de las organizaciones. Entre estos se cuentan la formulación de los objetivos concretos y de largo plazo, las tareas que componen el trabajo cotidiano, la fecha de fundación de la organización, el número de miembros y sus variaciones en el tiempo, la formas predominantes de tomar de decisiones, la estructura y formalización de la división del trabajo, así como aspectos relevantes de la historia de los casos. Exponer estos datos es imprescindible para contextualizar, y así dar sentido, a las formas de auto-representación y la cultura emocional de los casos.

La segunda sección constituye el bloque descriptivo más importante de cada capítulo: allí se exponen ampliamente las unidades semánticas que configuran la identidad y la cultura emocional de los casos, sus conexiones mutuas, funciones discursivas y funciones como justificadoras de las orientaciones, decisiones o prácticas organizacionales. A diferencia de la primera sección (que por las características de los datos sigue una estructura de exposición aproximadamente similar entre ambos capítulos), la segunda sección en cada capítulo se rige por un orden propio. Su desarrollo parte de las unidades semánticas más relevantes para la construcción de la identidad en cada organización, denominadas *núcleos de identidad*, las cuales, como es esperable, son diferentes en ambos casos. A estos núcleos semánticos se conectan dimensiones y subdimensiones de la identidad y la cultura emocional específicas, por lo que la descripción de cada organización se desarrolla según sus vínculos “naturales”. La intención es mantener la especificidad de la articulación, y la complejidad de las representaciones simbólicas en cada caso, sin aplicar restricciones arbitrarias basadas en la conservación de una estructura paralela entre los capítulos.

---

<sup>8</sup> En el Anexo de esta investigación figura la lista de documentos analizados.

Dicha restricción tiene lugar en el capítulo VII, estructurado en tres secciones. En la primera se reduce al máximo la complejidad de las descripciones anteriores, y se formalizan las diferencias y similitudes entre las organizaciones a fin de que las comparaciones puedan ser establecidas en términos de magnitudes relativas de los fenómenos, o de su simple presencia y ausencia. Al final de dicha sección se presenta un cuadro comparativo que constituye la base para la selección de los factores independientes con los que se formularán las hipótesis de la segunda sección.

La segunda sección, entonces, se aboca a desarrollar sistemas de hipótesis en torno a un grupo de cuatro variables “dependientes” relevantes, seleccionadas al final de los capítulos anteriores<sup>9</sup>. Para cada una de estas variables se presentan, sucesivamente, un conjunto de factores independientes hipotéticos, procediéndose luego a la formulación y explicación específica de cada una de las relaciones. En una breve y última sección son resumidos los hallazgos fundamentales que pueden considerarse no refutados por ningunos de los casos.

---

<sup>9</sup> Dichas variables, lógicamente, son las mismas en ambos casos, y sus “valores” son muy diferentes. Han sido seleccionadas no solamente con base en dichas diferencias, sino también porque se considera que pueden dar cuenta de los aspectos conceptuales más relevantes de este trabajo.

## Capítulo V

### Descripción del Caso I:

#### **SALUD INTEGRAL PARA LA MUJER, A.C. (SIPAM).**

##### ***1. Características e historia de la organización: auge, crisis y recuperación.***

SIPAM es una organización civil cuyos objetivos se centran básicamente en temas de salud sexual y reproductiva de las mujeres. Estos objetivos, sin embargo, se enmarcan en una formulación más amplia que incluye el cambio cultural y de prácticas sociales. SIPAM no se limita a postular la necesidad de modificar técnicas o prácticas relacionadas con una dimensión específica de la vida de las mujeres, sino que guía su actividad por definiciones *políticas*, relacionadas con la promoción de sus derechos culturales y ciudadanos. Consecuentemente, su población objetivo no son únicamente las mujeres, sino también sus compañeros, familias, y una amplia gama de sujetos sociales.

Actualmente la organización tiene su sede en la Colonia Portales de la Delegación Coyoacán, en el Distrito Federal. Cuenta con un número de miembros cercano a 15, cifra reducida si se la compara con los aproximadamente 40 miembros del año 1997. Esta significativa reducción en el tamaño de la organización es el producto de un proceso de inestabilidad institucional que se analizará en las próximas secciones. A pesar de esto, SIPAM impulsa múltiples proyectos, que pueden agruparse en tres tipos: un primer tipo abarca el diseño de modelos de calidad de atención en salud, la prevención y atención del HIV en mujeres, y el seguimiento de las modificaciones de normas técnicas y leyes relacionadas con la salud femenina. A estos se suman otros relacionados con la proyección pública de la propia organización, así como su participación en redes y espacios gubernamentales. Un tercer tipo de objetivos refiere a la planificación interna y la adquisición de recursos financieros a través de la formalización de los procedimientos administrativos, la toma de decisiones, y la evaluación.

La estructura político-administrativa de SIPAM concentra de facto las decisiones en la Dirección General (DG), ocupada por una de las integrantes del Consejo Directivo (CD – que

cumple básicamente funciones de representación legal). A esta persona, líder fundadora de la organización, le corresponden su representación política, y su conducción estratégica y financiera. Directamente dependiente de la DG existe una Secretaría Técnica, encargada de la coordinación de los proyectos, las evaluaciones y la elaboración de informes. Por debajo de esta estructura se encuentra el Equipo Operativo, donde participan los coordinadores de los programas y los responsables de los proyectos.

La larga trayectoria, la calidad del trabajo realizado y las numerosas redes en las que SIPAM participa le han granjeado un amplio reconocimiento en el movimiento feminista. Sin embargo, la historia de la organización no ha estado exenta de fluctuaciones y tensiones, e incluso de crisis agudas.

SIPAM se funda en 1987 a partir de la iniciativa de dos mujeres provenientes de la izquierda radical, desencantadas con el tono de los debates dominantes al interior de dicha corriente. Sus objetivos no eran claros en aquel momento ni siquiera para las mismas fundadoras; ninguna se definía ideológicamente como feminista, y tampoco eran especialistas en temas relacionados con la salud. Dos elementos fundamentales orientaban el trabajo: primero, la población objetivo eran las mujeres de estratos populares; segundo, el trabajo sobre temas de salud femenina era solo una parte de objetivos más abarcadores, relacionados con el ejercicio de los derechos y la ciudadanía de las mujeres. SIPAM une en sus objetivos originales una perspectiva de clase a una perspectiva de género, pero desvinculada del feminismo; la propia herencia ideológica de las fundadoras obstruía, en el inicio, una definición clara en este sentido (a pesar de que casi en sus comienzos se integra a SIPAM una mujer proveniente del feminismo). No obstante, los vínculos organizacionales con el feminismo comienzan a construirse tempranamente, en 1988, en el marco del surgimiento del movimiento nacional que acompaña el auge político de Cárdenas.

Hacia 1990 SIPAM orienta la mayor parte de su actividad institucional hacia el trabajo con mujeres de colonias populares del Sur de la Ciudad de México, lo que se mantiene con el trabajo voluntario de sus miembros. Luego de recibir un primer financiamiento de la agencia NOVIB, en 1988, la organización comienza a incorporar miembros con experiencia en salud y en educación popular. Entre 1990 y 1993 SIPAM crece hasta alcanzar una veintena de miembros y definir con mayor precisión sus objetivos, proceso acompañado de un incremento en la participación en redes nacionales e internacionales. En adelante la organización prácticamente no

genera recursos económicos en forma autónoma, sino que depende en gran medida de financiadoras externas, principalmente de NOVIB.

Durante la primer mitad de los 90 la organización continúa incorporando miembros y desarrollando proyectos complejos, algunos con un fuerte componente técnico. Un ejemplo es la instalación de un centro de detección de Enfermedades de Transmisión Sexual. También se desarrollan programas de capacitación a Promotores en Salud Sexual y Reproductiva, modelos de calidad en atención de salud para mujeres, atención y asesoría ginecológica, e incluso detección del cáncer cérvico-uterino. Se impulsa además la modificación de normas oficiales de atención a la salud de la mujer, y la inclusión de una perspectiva de género en las campañas de lucha contra el SIDA. Estos programas llevan a que la organización amplíe sus contactos, tanto en el ámbito de las organizaciones sociales como en el plano académico.

En 1996, una evaluación solicitada por NOVIB diagnostica la necesidad de redefinir la estrategia y el tipo de trabajo de SIPAM, así como de implementar una reestructuración interna. También en este período, a partir de una intervención externa solicitada por la propia SIPAM, se observa la existencia de distintos tipos de liderazgos y la coexistencia de diferentes visiones sobre la actividad organizacional. A grandes rasgos, coexistían una visión orientada hacia la participación política de SIPAM y la incidencia en los ámbitos de decisión pública (representada por las fundadoras), y una visión de corte institucionalista, orientada hacia la estabilización de las formas internas de trabajo y el desarrollo de objetivos específicamente relacionados con la salud.

Como consecuencia, en 1996 SIPAM se aboca a una actividad de planeación estratégica donde se incorpora sistemáticamente la orientación político-ciudadana de los objetivos, creándose nuevas áreas de trabajo. También se modifica la composición de la dirección, incorporándose al equipo coordinador original nuevos miembros y creándose instancias de decisión intermedias, a fin de delimitar ámbitos de responsabilidad y líneas de comunicación. Esta nueva estructura, si bien respondía parcialmente a un diagnóstico interno, también obedecía a recomendaciones de NOVIB, que pretendía una mayor formalización de las funciones y la toma de decisiones. En ese momento la organización se encuentra en máximo nivel de crecimiento, contando cerca de 40 integrantes.

A finales de 1998 salen de SIPAM alrededor de 15 miembros, debido a la decisión de finalizar el proyecto de diseño de un modelo de atención ginecológica, concebido originalmente como para generalizarse en instancias públicas de atención. Este proyecto constituía para sus

operadoras (un equipo médico) un servicio importante en sí mismo, por el cual recibían una cuota de recuperación. No obstante, parte del proyecto era sustentado por la propia organización, lo que en un momento fue evaluado como oneroso y llevó a la decisión de cierre, con la oposición del equipo médico. Un año más tarde la dirección decide, también invocando razones económicas, la salida de un equipo de asistentes de las áreas de trabajo, lo que se convirtió en una oportunidad para la manifestación de desacuerdos respecto a la forma de dirección de SIPAM. Ambos acontecimientos redujeron el número de miembros de la organización a una veintena.

Estas salidas anticipan una crisis mucho mayor que puso a SIPAM al borde de su desaparición. Este proceso merece una atención muy especial porque constituye un parteaguas en la historia de la organización, especialmente en la forma de construcción de su identidad y de reflexión sobre su cultura emocional. En el año 2001 las propias fundadoras deciden dejar la organización. Esta decisión aparentemente se toma con el objetivo de dar fin a un proceso de enfrentamientos internos por el poder entre las fundadoras y algunas de las nuevas integrantes, quienes se apoyaban en diferentes semánticas de identidad organizacional. No obstante las diferencias ostensibles entre los proyectos, la salida de las fundadoras no toma la forma de una ruptura violenta, sino de un traspaso del poder programado a dos años. Simbólicamente, la decisión se concreta en una ceremonia que intenta también reflejar la imagen de un proceso acordado. No obstante, quedaban pendientes temas como la cesión de la responsabilidad legal, y el reclamo de una compensación económica por parte de las líderes, con base en los años de trabajo dentro de la institución. La salida de las fundadoras no fue percibida en su momento como un desafío para la estabilidad de la organización, sino como una oportunidad de continuidad. A mediados del año 2001 una evaluación externa indica lo siguiente:

*En la actualidad, las integrantes de SIPAM se ven a sí mismas como un equipo más reducido en número que aquel con el que comenzaron el período, pero más integrado, con una generación de nuevas líderes que ya han madurado en el ejercicio de sus roles y funciones como responsables de proyectos y de áreas. Al mismo tiempo, se ha logrado muy exitosamente la transmisión de la autoridad y legitimidad hacia la actual coordinadora, que ha ido avanzando, conjuntamente con el equipo, en la búsqueda de mecanismos óptimos para mantener la fluidez en los procesos y la profundidad en las respuestas que han caracterizado a SIPAM. (...) El organismo ha sufrido transformaciones internas muy significativas, y ha logrado transitar de su etapa inicial como proyecto fundador, a una etapa actual como proyecto compacto, estable, con dinámica y estructura propia, sustentable y de futuro.*

EVALUACION EXTERNA INSTITUCIONAL SIPAM. Itziar Lozano: Cuauhtémoc López. 1º Agosto 2001.



Ocho meses después, sin embargo, SIPAM está a punto de desaparecer. Entre febrero y marzo de 2002 se produce una crisis que cristaliza en la renuncia de prácticamente la totalidad de los miembros que habían permanecido en la organización. Las fundadoras, ya fuera de SIPAM, pero todavía representantes legales, se vieron obligadas a “volver para cerrar”, decisión que finalmente no se tomó debido a la reincorporación de algunas integrantes que permitió la continuidad de los proyectos en marcha. La estabilidad del financiamiento otorgado por NOVIB, fuertemente comprometida debido a la crisis, logró mantenerse a través de la reconstitución de la confianza en la relación entre ambas organizaciones.

Esta ruptura resulta particularmente extraña si se toma en cuenta que el equipo fundador (con quienes se habían producido originalmente las tensiones y los conflictos por el poder) *ya había abandonado formalmente la organización*, dejando la conducción a un nuevo grupo de miembros. Como se ve en el fragmento presentado antes, elaborado con base en entrevistas a estos miembros que habían permanecido en SIPAM, nada parecía anticipar en las representaciones institucionales una crisis como la que se produjo. Al menos, los miembros entrevistados no *admitían* esa posibilidad.

En las entrevistas realizadas para esta investigación, es frecuente encontrar referencias a la sorpresa con que esta ruptura fue acogida incluso por el grupo fundador que se había retirado.

*Crisis en las organizaciones [hay] todo el tiempo, pero nosotras nos habíamos mantenido durante 15 años sin crisis... [y nos decían: ] “pero si ustedes ya se habían ido, si ya estaban las otras, era un modelo...” . Era un modelo de traspaso de liderazgo, y habíamos hecho un acto público después de que nos habíamos ido, y fue un golpe... [Nos preguntábamos] “qué pasó”... y entonces dijimos: “vamos a reflexionar como un aporte al movimiento, qué pasó”, por qué no dábamos pie con bola.*

Entrevista a Pilar Muriedas, Directora General.

Transcurridos dos años, SIPAM ha logrado reestructurarse, estabilizar su financiamiento, y articular diversos proyectos en los ámbitos de política pública, salud, y proyección institucional, con un número de miembros considerablemente menor al que se tenía en 1996.

Una parte de la segunda sección del capítulo describe los contenidos identitarios y emocionales a través de los cuales esta crisis (actualmente, un elemento central en el relato que

los miembros hacen de la historia de SIPAM) es reconstruida y explicada por sus protagonistas. Como se verá a continuación, esto implica reconstruir el conjunto de representaciones relativas a la organización, sus objetivos, y las relaciones entre sus miembros.

## ***2. Identidad y cultura emocional en SIPAM: “lo organizacional es personal”.***

La descripción de la identidad en SIPAM debe comenzar por señalar sus premisas básicas o “núcleos”. Dichos núcleos son aquellos contenidos que (por el hecho de que constituyen premisas discursivas de las cuales se derivan, y a través de las cuales se justifican, otro tipo de representaciones), pueden considerarse reglas fundamentales de significación y legitimación. Si estos núcleos se modificasen, cambiarían las representaciones sobre la organización y sus miembros, así como el sentido conferido a la participación.

Se han identificado dos de estos núcleos de auto-representación, los cuales se exponen a continuación. En primer lugar, la *significación afectiva de las relaciones internas*, y en segundo término, el *compromiso con los objetivos organizacionales*.

### **2.a. Una cultura emocional cargada de afectividad interna.**

La carga afectiva de las relaciones entre las mujeres de SIPAM constituye uno de los elementos que con más fuerza aparece en las entrevistas, y se corrobora en los documentos revisados. Las referencias a estas relaciones son numerosas, y abarcan una serie de dimensiones que es necesario considerar.

Muchas de las relaciones interpersonales, tanto en el pasado como actualmente, son descritas genéricamente por sus participantes con el término *amistad*. Las relaciones afectivas (constituidas a través de los contactos cara-a-cara que tienen lugar dentro de la misma organización, pero también fuera de ella), tienen un valor en sí mismas que no puede confundirse con un simple “buen ambiente de trabajo”. Este tipo de definiciones de las relaciones son

particularmente notorias entre los miembros del equipo fundador, pero implican también casi a la totalidad de las integrantes.

Incluso en un documento abocado a formalizar los procesos de decisión se dedica un apartado especial a la atención de los posibles conflictos interpersonales, las implicancias afectivas y las instancias donde debe procesarse su resolución. La cultura emocional de SIPAM, entonces, incluye a la expresividad *afectiva* como componente fundamental de las relaciones internas, y además lo apropia como elemento distintivo de SIPAM (transformándolo en una característica identitaria) y positiva (legitimándolo como ámbito de experiencia). Así, aquello que en principio no incumbe a la organización, lo “estrictamente” personal, pasa a ser una dimensión relevante, un sector de atención específico en las relaciones que pierden por esto el carácter segmentado que tendrían de limitarse a la consideración del otro desde un *rol*.

Un comentario de una de las mujeres de ingreso más reciente ejemplifica lo antedicho:

*Son lazos muy fuertes en el equipo, amistades profundas que trasladan lo laboral. Insisto, no es un trabajo como estos donde vas, trabajas 8 horas o las que te toquen, y te sales, y te olvidas, no? Acá es toda una forma de vida, entonces salen de aquí, de elaborar un proyecto, y se van a comer, o se van a la casa de una de ellas a seguir conviviendo, y las vacaciones las pasan juntas, y regresan, y en las vacaciones se generaron otras ideas que vienen aquí a concretar...*

Entrevista a Diana García, Secretaria Técnica.

El compañero de trabajo pasa de ser un *colega* a ser una *persona*, cuyas características individuales se vuelven relevantes para la construcción de una relación. Cada integrante es descrito y evaluado en función de características que le son propias, y esto no define únicamente las relaciones informales, sino que también es significativo para la organización como tal: los problemas de cada persona, aunque no se relacionen con el trabajo, pueden legítimamente transformarse en temas de atención de la organización. Incluso se utiliza en una entrevista el término “solidaridad” para referir a esta disposición empática de la organización: la solidaridad para las integrantes de SIPAM no solo constituye un compromiso ideológico y práctico con determinados grupos, sino también una disposición afectiva hacia *personas* concretas. Las integrantes en tanto personas son parte de la población-objetivo de SIPAM, y una parte del

sentido de la actividad se constituye justamente por no dejar de lado los sentimientos de quienes forman al colectivo.

*Nosotros siempre defendimos que si alguna llegaba por ejemplo con dolores de menstruación, con broncas con el compañero, el amigo, la mujer, la amante o lo que fuera, podíamos distraer la agenda para solidarizarnos. Llega la reunión y alguien trae una cara así... Es que no pasa por una estructura formal, tradicional o mixta... Facilita porque se crean redes de solidaridad muy fuertes...*

Entrevista a Pilar Muriedas. Directora General.

Esta actitud propiciatoria de un clima afectivamente significativo, orientada hacia la contención afectiva, no es exclusiva de los líderes, sino que constituye una suerte de acuerdo tácito, una regla de acción compartida que apunta al mantenimiento de un tipo de vínculo al mismo tiempo valorado por sí mismo y por su efecto de *cohesión*.

La consideración de los miembros como personas está relacionada con un conjunto de reglas emocionales más específicas que señalan los rasgos *positivamente* valorados en los miembros, reglas que se reproducen por su misma puesta en práctica en cada interacción cotidiana. Estos rasgos son el “buen humor”, la “audacia”, el “optimismo”, la “pasión”, la “solidaridad”, la “honestidad”, y el “respeto a las diferencias” de cada uno de los miembros. Resulta evidente que estas reglas no solo se aplican a las relaciones entre los miembros, sino que también definen contenidos emocionales legítimos en relación a los *objetivos* y el *trabajo* de la organización. Tales principios, apropiados como parte de la identidad, conformaron durante mucho tiempo lo que actualmente las integrantes describen como el “mito de la *Sipamera*”: la idealización de la integrante de SIPAM como una persona apasionada, profundamente comprometida, y al mismo tiempo capaz de hacer de su espacio de trabajo un ámbito de relaciones integrales, plenas de sentido. Una persona en quien el deber de militar por una *causa* justa se funde con el *placer* asociado (en parte) a la pertenencia a una *comunidad afectiva*, lo que otorga a la participación un sentido totalizante.

Esta significación afectiva de las relaciones se considera una de las características que hacen diferente a SIPAM del resto de las organizaciones, incluso de las feministas. SIPAM es, para muchas de sus integrantes, una organización *única* porque atiende al carácter *único* de cada miembro. Parece como si este carácter necesitara hacerse exclusivo frente al entorno para que la

organización constituya una unidad preferible a cualquier otra, y en este sentido, para que se constituya como un incentivo específico de la participación en SIPAM.

*Sipam no es una organización únicamente donde vengamos a trabajar sino también donde nos relacionamos... muy personalmente. entonces yo no conozco muchas otras organizaciones. de hecho Sipam fue mi primera organización y lo sigue siendo. no conozco mucho el funcionamiento, pero lo que he visto, oído o sabido de otras organizaciones es que no hay ese nivel de relación interpersonal. y entonces una de las características que yo le daría a Sipam es precisamente eso. Como la afectividad se da mucho entre nosotras y es mucho un trabajo de equipo aunque no institucionalizado.*

Entrevista a María E. Chávez, Área de Vinculación Interinstitucional.

No obstante esta *distinción por lo afectivo*, es frecuente que se invoque como causa de dicha cultura emocional el hecho de que SIPAM es una organización “de mujeres”. Esta explicación (refiera a una concepción esencialista o no de la condición de la mujer) suele presentarse como algo evidente, como una noción accesible al sentido común: es sabido, parece decirse, que las mujeres mezclan sus sentimientos en todo lo que hacen, mucho más que los hombres, y he ahí la simple razón del fenómeno. Puede verse aquí cómo, en el caso de SIPAM, los aspectos más decisivos de su cultura emocional están implicados como recursos de construcción de la identidad.

Si la perspectiva de investigación se inclina a resaltar las asociaciones objetivas entre los fenómenos, también podría sugerirse que este énfasis en lo emocional se vincula con un componente de identidad. Los objetivos de SIPAM, debido a que incluyen como beneficiarias a sus propias integrantes en tanto personas, implican una carga emocional significativa. La *personalización* de los objetivos, su orientación al empoderamiento y la reforma de los modos de vida de las integrantes de SIPAM, constituye una regla de identidad que permite que los límites entre la vida y el trabajo se confundan: la participación en la organización se configura entonces como una experiencia que redefine el sentido vital de cada uno de los miembros, una oportunidad de redefinir la identidad subjetiva. Una fórmula que constituye un *leit motiv* para referir a este fenómeno es calificar al trabajo como “una forma de vida”.

*Y aquí se nos dio la posibilidad de posicionarnos de otra manera en la vida, digamos. Por un lado el sentir que estabas haciendo algo útil para las demás mujeres pero sobretudo para una misma, yo creo que eso es fundamental, el crecimiento que muchas de las mujeres que hemos entrado a Sipam hemos tenido, es una trayectoria paralela a la organización, creciendo en el trabajo hacia las demás mujeres y creciendo nosotras mismas en lo interno.*

Entrevista a María E. Chávez, Área de Vinculación Interinstitucional.

La orientación por lo que Lofland llama objetivos *alterativos* (ver Cap. I), orientados a transformar la vida de los propios integrantes, podría estar explicando esta referencia personal de la participación, esta *atención a los efectos en las personas* que son a la vez sujetos de cambios sociales más amplios. El logro de objetivos políticos y sociales, y la obtención de un lugar en un colectivo, se vinculan así directamente con la autoestima de cada integrante.

De aquí proviene el título de esta sección. Si el movimiento feminista es el responsable del slogan que refiere a que “lo personal es político”, SIPAM constituye un ejemplo de cómo *lo organizacional es personal*.

Como avance de las hipótesis que se presentarán en el Capítulo VII, podría ubicarse una parte del origen de estas representaciones colectivas *en el origen mismo* de SIPAM. La génesis de la organización se distingue por dos características que marcan decisivamente su desarrollo posterior en lo emocional y lo identitario.

1) En primer lugar, SIPAM nace a partir de la ruptura de sus fundadoras con las organizaciones izquierdistas a las que pertenecían. Dicha ruptura es justificada a partir del *dolor* asociado a los debates ideológicos internos, esto es, desde una perspectiva eminentemente afectiva. Podría afirmarse entonces que parte del origen de SIPAM está en una aversión al conflicto interno, la cual tiene una justificación afectiva, además de otra específicamente política: ciertos debates ocasionan un deterioro en la capacidad de impacto externo de las organizaciones<sup>1</sup>.

Lo anterior constituye un ejemplo de cómo los debates políticos e ideológicos pueden sobrepasar ciertos umbrales de resistencia emocional: la *solidaridad ideológica* puede entonces

---

<sup>1</sup> Posteriormente se expone cómo SIPAM se representa a sí misma como una organización orientada por criterios *pragmáticos*, esto es, alejado de las definiciones ideológicas intransigentes como forma de maximizar los efectos sociales de la lucha.

ceder el lugar a la *solidaridad afectiva*. Si suponemos que los vínculos más relevantes para la los actores son los *afectivos*, antes que los *políticos*, podrían ser aquellos y no estos los que deciden en última instancia las *dinámicas de conformación y ruptura de los grupos*.

2) En segundo lugar, el grupo original es en el momento de la fundación un “grupo de amigas” caracterizado por un conocimiento profundo entre sus integrantes, y por valores como la sinceridad, la posibilidad de comunicar desacuerdos en forma abierta, y la realización colectiva de tareas. Se ha visto, sin embargo, que la significación afectiva de las relaciones interpersonales no constituye un patrimonio exclusivo del grupo fundador, sino que puede generalizarse incluso a las integrantes de ingreso reciente.

Esto lleva a pensar en la importancia que podrían tener las *características personales de las fundadoras* para definir las reglas de identidad y de la cultura emocional de la organización. Estas características no funcionarían como producto de un decreto o de su objetivación discursiva.

*En realidad todo lo que se hace está íntimamente con la personalidad de quien coordina la organización y con quienes formamos parte de la organización.*

Entrevista a Diana García. Secretaria Técnica.

Ahora bien, cabe pensar a partir de los hallazgos que no solo es el poder, sino también el *prestigio* de que gozan las líderes, el factor que incide decisivamente en este proceso de construcción simbólica. Los líderes no necesitarían expresar u objetivar lo que consideran legítimo respecto de las relaciones interpersonales o del vínculo entre la subjetividad y los objetivos. En su lugar, sería a través de interacciones concretas como se “mostrarían” las reglas legítimas de conducta. La admiración y las atribuciones carismáticas de que son objeto las líderes, convertirían su conducta cotidiana en *demonstraciones ejemplares* de reglas emocionales e identitarias, que de esta forma serían aprehendidas y reproducidas por el resto de los miembros (aunque no necesariamente en forma homogénea, total, y mecánica).

Las líderes no necesitarían ejercer su poder para difundir, incluso en forma no consciente, sus formas de identidad y su propia cultura emocional. La admiración de que son objeto dentro de una relación carismática no solo permite esto, sino que además volvería casi imposible pensar a

la organización en su ausencia. Podría concluirse que una parte importante de la identidad organizacional toma a sus líderes incluso como punto de referencia explícito. Las organizaciones feministas no solo son colectivos que “se dedican a esto y a lo otro”, sino que también son “las organizaciones de...”: una suerte de *patrimonio* de sus fundadoras.

*Entonces ahora la discusión es si las organizaciones se heredan, o si cada uno tiene que crear su propio proyecto. Tal vez lo que convendría más es fortalecer liderazgos y soltar para que las otras se vayan a hacer sus propios proyectos y tu te quedas con el tuyo. Porque soltar tu proyecto y dejarlo en manos de otras, finalmente es un proyecto heredado, que no sabemos qué tanta apropiación hay.*

Entrevista a María E. Chávez. Área de Vinculación Interinstitucional.

En resumen, SIPAM constituye para sus miembros un ámbito de participación *pleno de sentido*, debido al componente afectivo que complementa la dimensión ideológico-política de la identidad. Parte del sentido de la actividad organizacional está dada por *lo afectivo* del trabajo cotidiano, apropiado como parte de la identidad. Regias emocionales e identitarias se refuerzan así mutuamente, garantizando la solidaridad y la cohesión, no tanto a través de la represión de manifestaciones, sino habilitando una amplia gama de caracteres individuales (lo que es referido como “tolerancia a la diversidad”, aceptación de los *backgrounds* personales específicos de cada integrante). Puede concluirse que existe para las integrantes de SIPAM un incentivo *diferente* del éxito externo, diferente también del pago que reciben por su trabajo: un incentivo derivado del hecho de participar *junto* a otros y construirse como individuos en esa participación. No solamente se trata de *estar con* otros, sino de *ser con* ellos.

*Esto lleva a pensar que, en SIPAM, el vínculo entre lo individual y lo colectivo no solamente se procesa a través de lo cognitivo, sino de la construcción de una cultura emocional común.* Esto separa decisivamente a SIPAM tanto de un modelo burocrático puro (orientado a fines) como de un modelo ideológico puro (orientado por valores) de organización. Incluso podría pensarse que el carácter integral de las relaciones entre los miembros requiere una cierta *difusividad* de los contenidos ideológicos. Los esquemas de representación de relaciones abiertos a la individualidad de las integrantes podrían ser incompatibles con los etiquetados a los que son proclives los marcos ideológicos radicales.



## 2.b. Reflexividad y distancia de la cultura emocional.

Una característica llamativa de la relación de los miembros de SIPAM con la cultura emocional es su grado de *reflexividad*. La cultura emocional en este caso es susceptible de explicitación: el papel de los afectos en las relaciones interpersonales y en la estabilidad organizacional es fácilmente tematizado, incluso racionalizado y evaluado en sus consecuencias. La crisis de 2002 parece ser la instancia a partir de la cual la reflexión crítica sobre la cultura emocional de SIPAM comienza a estructurarse. La necesidad de observar distanciadamente el proceso de ruptura y las decisiones que lo propiciaron llevó a que las integrantes de la organización indagaran en sus propias actitudes afectivas como posibles elementos contribuyentes a fomentar desacuerdos irreversibles. Esto motivó incluso la solicitud de intervenciones externas específicamente orientadas hacia la explicitación de elementos afectivos que habían permanecido activos pero semi-visibles durante el período anterior<sup>2</sup>.

Debe reconocerse, con esto, que la relación de los miembros con las reglas emocionales referidas a las relaciones internas experimentó una modificación luego de la crisis: un reposicionamiento que, a pesar de reconocer la importancia y el incentivo específico que dichas relaciones representan, también implica una cierta distancia.

*Una cosa que aprendí después de la crisis es que [SIPAM] me gusta mucho (me gustan mis condiciones de trabajo, me la paso bien), pero lo estoy viendo más como un trabajo, como un trabajo que me gusta. Creo que es algo de lo que hemos hablado aquí en SP después de la crisis, de que pues las cosas terminan, no? Todo termina, tiene ciclos, y si SP algún día termina, pues ahí no va a terminar mi vida, porque yo he estado buscando otras opciones de trabajo aparte de lo que hago en SP, y aunque no son muy estables económicamente, me han permitido meterme a otras dinámicas, otros espacios, y tener una vida fuera, que es muy importante en tanto personal como laboral.*

Entrevista a María T. Juárez, Encargada del programa radiofónico "Dejemos de ser pacientes".

Lo anterior podría estar indicando una tendencia difundida entre algunos miembros a concebir a SIPAM como un *trabajo* separable de "la vida", e incluso como un proyecto que

---

<sup>2</sup> Esto se refleja particularmente en uno de los documentos revisados, posterior a la crisis de 2002, que se centra en los procesos de identificación, des-identificación, y en las tensiones subjetivas de los miembros como producto de la negación del conflicto hasta que este estallo.

puede finalizar sin que ello signifique una tragedia, debería concluirse que la crisis ha operado cambios de fondo, en la cultura emocional. El compromiso con los objetivos es fundamental como elemento de identificación, pero ya no implicaría la constitución de un ámbito pleno de sentido a partir de lo afectivo<sup>3</sup>.

SIPAM podría encontrarse en un proceso de dejar de ser una “ONG total”, para construir una nueva identidad estructurada por reglas como el profesionalismo, la responsabilidad y la eficiencia. Este proceso no vendría dado por una decisión desde la dirección, sino como el producto de una reflexión colectiva sobre las consecuencias objetivas de una cultura emocional. Una parte de la nueva emocionalidad de SIPAM compensaría la significación afectiva de las relaciones interpersonales a través de postular la conveniencia de un *auto-control del involucramiento*. La atención a las propias emociones sería un recurso explícito para evitar su desborde, lo que puede calificarse como un *trabajo emocional difuso*, no dirigido sino acordado colectivamente; un trabajo emocional que se ejerce fundamentalmente por cada uno de los miembros sobre sí mismos.

Esta no constituye la única forma de trabajo emocional que existe en SIPAM. La preocupación por la atención a los sentimientos ocasionada por la crisis es de tal magnitud que se ha consolidado como necesario el recurso a intervenciones externas orientadas a diagnosticar el estado de estos vectores emocionales. La necesidad de esclarecer el sentido del trabajo, marcar sus límites, observar lo que no se está comunicando pero es relevante para los miembros; la necesidad de mejorar las posibilidades de comunicación interna, de controlar las posibles consecuencias del carácter no segmentado del trabajo; todo esto se vuelve tan relevante que a nivel organizacional no se considera posible dejarlo librado a las apreciaciones individuales o a ocasionales reuniones colectivas. No se confía tampoco en un eventual poder de contención emocional de los líderes o algún factor por el estilo.

---

<sup>3</sup> Podría esperarse que esta modificación operase menos en las fundadoras que en los miembros de ingreso posterior, debido al mayor vínculo de la propia identidad subjetiva y el proyecto de SIPAM en las primeras, aunque este solo se debiera a que las fundadoras han participado durante más tiempo.

*Tal vez Novih quiera hacer una evaluación, propia, pero eso sería otra evaluación y en los terminos de la financiadora. Es decir, a la financiadora le interesa ver estos resultados, qué actividades... A nosotras nos interesa además de esto, tener un termómetro un poco más íntimo de cómo estamos haciendo las cosas: "OK, estos son los resultados, pero como me siento yo con los resultados... qué barreras encontré." Esta parte de las relaciones interpersonales se abordarían en esa evaluación, como algo más de casa, más íntimo, pero también más profundo. Los intereses que tengan las financiadoras sobre la evaluación que hagan a Sipam, irán en ese sentido[anterior]{...}, pero nosotros queremos hacer nuestra propia evaluación, independientemente de las financiadoras. Y hay un recurso específico para actividades como estas. Para nosotras es indispensable.*

Entrevista a Diana García, Secretaria Técnica.

La necesidad de una mirada externa transmite la impresión de que el colectivo se "sabe" potencialmente desprotegido frente a sí mismo, por lo que es necesario tomar distancia de las propias emociones. Las reglas e ideales emocionales, firmes antes de la crisis (sinceridad, honestidad, optimismo, buen humor, tolerancia), no se consideran ahora recursos suficientes para garantizar la estabilidad y la cohesión. *SIPAM ha perdido su inocencia* respecto a las virtudes de una cultura emocional determinada: reconoce que lo afectivo puede controlarse para separar lo ventajoso de lo peligroso, pero ya no confía en sus propias capacidades o en su buena voluntad para hacerlo. La atención a las propias emociones se *formaliza* a través de la intervención externa, se convierte en objeto de una instancia específica<sup>4</sup>.

Las mismas líderes refieren a la crisis como una oportunidad para reflexionar sobre su propia manera de ejercer el poder y sobre su vínculo emocional con SIPAM. La crisis no solo incidió en la distancia respecto del involucramiento afectivo; no solo impactó en el carácter del carisma de los líderes; también generó una reflexión de su parte sobre la naturaleza de su carisma y sobre el "tacto" necesario para ocupar una posición de poder.

---

<sup>4</sup> Esto contrasta radicalmente con la concepción que hace depender del número de miembros factores como la formalización o la desaparición de relaciones afectivas. SIPAM constituye un ejemplo de cómo durante un periodo de crecimiento (1990-1996) las relaciones afectivas pueden seguir jugando un papel sumamente importante, y cómo una crisis puntual, y no el mero aumento de tamaño, pueden impulsar procesos de control *reflexivo* sobre la forma de involucramiento, más allá de las estrategias de formalización cuyo éxito no está garantizado, y que puede obedecer más a una presión desde el entorno (como en este caso, una "recomendación" de la agencia financiadora) que a un diagnóstico interno.

*Hay arbitrariedad, por supuesto, eso no lo niego. Tu te aprovechas de la postura de poder que tienes, para echar a andar lo que tienes, por más que tengas una concepción de democracia, de consulta... te quiero decir que tampoco soy una bruja... No. Pero tienes que ser autocrítica y reconocer situaciones y condiciones.*

Entrevista a Pilar Muriedas. Directora General.

Lo anterior vuelve notorio el hecho de que las reglas de identidad dominantes en SIPAM no se inclinan decididamente hacia uno u otro lado del par *afectividad / neutralidad*. Antes bien, se valoran positivamente a la vez el *involucramiento* (la dimensión afectiva, la constitución de una comunidad afectivamente expresiva como sentido de la participación) y su *control*. No se trata tanto de dos reglas opuestas que entren en conflicto como de un ejemplo del monitoreo constante, en este caso discursivamente expresable, que los actores pueden ejercer sobre sus emociones.

## **2.c. La identidad comunitaria y sus contrapesos.**

La afectividad de las relaciones, y la legitimidad de su expresión, que se configuran como el polo opuesto del ideal burocrático, constituyen en realidad una parte de una regla de identidad más amplia de SIPAM, que define a sus miembros como pertenecientes a una *comunidad*. Esta regla se infiere a partir de indicadores que trascienden lo afectivo, algunos de tipo discursivo y otros de tipo formal. La distinción - en ejercicios literarios elaborados por las propias mujeres - de numerosas señas *comunes* en relación al carácter y a la conciencia de las integrantes; la extensión de estas “formas de ser” a los ámbitos *externos* a SIPAM, diluyendo la frontera entre la organización y el resto de la vida de sus miembros; la noción, a pesar del valor conferido a la diversidad, de compartir un *destino*; la débil formalización del funcionamiento interno en normativas explícitas o protocolos; todos estos elementos son interpretados aquí como señales de una identidad fuertemente referida a la idea de una comunidad.

La identidad comunitaria no debe conferir la impresión de que en SIPAM se legitima la igualdad de sus miembros en la toma de decisiones. SIPAM no se construye como una organización democrática; su identidad comunitaria coexiste con una estructura decisional

centralizada. Lo decisivo es que esta estructura es *informal*, y que la centralización de las decisiones se legitime a partir de su construcción como algo “natural”; que las integrantes acepten y defiendan desde el de sentido común que las decisiones estratégicas se concentren en determinadas personas. Esta justificación recurre además a la noción de “eficiencia”, vinculada con una auto-representación desde el “pragmatismo”. Las estructuras democráticas, tanto como los mecanismos excesivamente formalizados de comunicación y decisión, son explícitamente rechazados por ineficientes, lentos y conflictivos. Esta evaluación incluso encuentra bases en la propia experiencia de la organización. Entre los años 1997 y 2001 SIPAM efectivamente se abocó a un proceso de reforma y formalización institucional, lo que fue truncado por la gran crisis de 2002. Actualmente dicho período es utilizado como una referencia contra la cual distinguirse y afirmar la necesidad de estructuras más eficientes, esto es, menos rígidas y más concentradas.

*Porque venían asesores y consultores que nos decían cómo tomar decisiones, y que las relaciones horizontales y verticales... y todo una complicación... Y finalmente nuestro liderazgo era muy fuerte. Podíamos hacer el plan anual con actividades, mes por mes, y todo el tema de la eficiencia y no se qué. Pero si a este par de locas (a Ana María y a mí) se nos ocurría que había que hacer esto, y llegábamos y se movía todo.*

Entrevista a Pilar Muriedas, Directora General.

*Y yo creo que muchas llegamos a Sipam con la idea de que una organización así es la gran maravilla y todas somos iguales y todas tomamos decisiones iguales. Y no es cierto, pues, cuando hay una directora pues ella es la directora, y cuando hay coordinadoras, también.*

Entrevista a María E. Chávez, Área de Vinculación Interinstitucional.

*Creo que no está bien que decidan 5 personas, porque es volver a lo de “somos todas iguales, todas decidimos”. Eso no funciona. Por lo menos no hemos encontrado formas diferentes de que funcione bien.*

Entrevista a María T. Juárez, Encargada del programa radiofónico “Dejemos de ser pacientes”.

La directora general, como líder orientada hacia el trabajo político (presión parlamentaria, seguimiento de programas gubernamentales, participación en debates), justifica la centralización de su autoridad debido a la necesidad de capacidad de respuesta política para que SIPAM

funcione como instrumento de cambio social. El resto de los miembros se inclina por una justificación en términos de *eficiencia*. En principio podría pensarse que ambos tipos de razones, alejan a SIPAM de la naturalización carismática de la centralización del poder. Esto puede ser cierto en parte, pero debe considerarse también que lo que está naturalizado en la organización es la *personalización* de esta centralización, el hecho de que recaiga sobre *una* de sus fundadoras y no sobre cualquier otro miembro. Recuérdese lo que se estableció sobre la identificación entre la estabilidad y cohesión de la organización, y la personalidad de sus líderes: *parte de la atribución carismática consiste en suponer que en ausencia de los líderes la organización corre el peligro de desaparecer*. Esto, para los miembros de SIPAM, no es una mera suposición, sino una convicción reforzada por la crisis de 2002.

Las reglas que constituyen la identidad comunitaria no presentan un carácter homogéneo entre los miembros. SIPAM es una organización donde los miembros son evaluados en tanto personas únicas, y sus diferencias respetadas. La *comunidad* en SIPAM no es una regla que avasalle las diferencias individuales en pos de un ideal radical. Esta característica se relaciona con el polo ideológico que Lofland denomina “de sentido común”: la ideología de SIPAM se ubica más próxima a valores débiles, fundamentalmente en lo que hace a la *compreensión*. El feminismo de SIPAM no pretende regular todos los aspectos de la vida de sus integrantes; incluso se admite como la situación más común que las mujeres de SIPAM no lleven un estilo de vida radicalmente feminista.

*Para realmente ser la mujer nueva está bien cabrón. Es cuando te digo que el discurso y la vida personal a veces no son tan congruentes... porque los planteamientos del feminismo (...) me parecen planteamientos muy revolucionarios, muy humanistas, o muy (de algún tipo de feminismo, porque no de todos) que cimbran la vida privada de las personas (...). Y creo que sí influye en la vida de las mujeres que estamos aquí. Pero caemos en roles [tradicionales], porque así es la vida, y aunque ellas [las organizaciones adversarias] nos perciban como libertinas sexuales, puede ser que sí, pero puede ser que hay chavas de aquí que para nada, que coinciden con lo que nosotros hacemos, pero que no nos la pasamos en las orgias diario, no? Que hay gente que quiere tener su marido, y su hijo, y gente que no. Hay diversidad también.*

Entrevista a María T. Juárez, Encargada del programa radiofónico “Dejemos de ser pacientes”.

El otro elemento que contrapesa la identidad comunitaria es la reivindicación de la división del trabajo, tanto con base en la regla de eficiencia como en relación a la autonomía que

esto implica para cada uno de los miembros que trabaja un proyecto específico; tal vez la justificación que debe ser más atendida es la que refiere a la *legitimidad de los intereses* y gustos individuales. De esta manera se justifica la división interna entre representación política y operación de proyectos de investigación, difusión, o diseño de modelos de atención. También parece justificarse por este intermedio la distinción más general entre puestos de decisión estratégica y puestos de operación: se remite sencillamente al *desinterés* de los miembros por el poder político dentro de la organización. Pretender inmiscuirse en asuntos estratégicos sin la debida experiencia, o pretender que todos los miembros realicen todas las tareas siguiendo una regla de igualdad comunitaria, es percibido por los miembros como un atentado contra la eficiencia y una interferencia en campos que se consideran “naturalmente” separados.

## 2.d. El papel de los incentivos materiales.

Tanto la identidad comunitaria como la significación afectiva de las relaciones internas, pueden considerarse dos incentivos directos, los cuales son racionalizados como tales por algunos miembros, y enarbolados como características distintivas de la organización. Esto, sin embargo, no menoscaba la importancia que en las entrevistas se adjudica a los incentivos materiales, al *salario* que reciben las mujeres que trabajan en SIPAM.

La pertenencia a la organización no se constituye solamente como una posibilidad de adoptar un nuevo estilo de vida y redefinir una posición en el mundo. También es necesaria la distribución de incentivos económicos. En este sentido, la participación en SIPAM se define como un *trabajo*. Cuando se dice que las primeras beneficiarias de SIPAM son sus propias integrantes se está afirmando algo más que el hecho de que la participación modifica la forma de las mujeres de verse a si mismas y a sus relaciones cotidianas; se está diciendo que el trabajo en la organización también comporta el derecho a una retribución material. En los relatos de algunas integrantes sobre su ingreso a SIPAM, se mencionan como determinantes ambos tipos de incentivos: los de identidad o *sentido*, y los económicos.

La condición de las integrantes como *asalariadas* es explícitamente reivindicada, con base en la simple necesidad de supervivencia, y en el derecho a que una tarea dignificante sea

también retribuida: en este sentido no representa una tensión moral o identitaria para los miembros, aunque de hecho se reconoce que puede ser interpretado de otra forma desde fuera.

*Porque se supone que el trabajo es altruista, y no, no lo es, somos personas, tenemos un empleo, no es una militancia, aunque muchas lo vivimos como militancia. Sin embargo no lo es, porque yo invierto muchas horas de mi vida y tengo que vivir de alguna manera, entonces es contradictorio, y a veces de afuera se ve como una ingratitud de nuestra parte, porque “estamos buscando el bienestar pero queremos cobrar”, no? Entonces es bastante ingrato el asunto.*

Entrevista a María E. Chávez, Area de Vinculación Interinstitucional.

Si bien podría pensarse que el fenómeno de identificación como trabajadoras está más arraigado en las integrantes de ingreso reciente que en las líderes fundadoras, también ellas, como portavoces oficiales de SIPAM, reivindican la participación como un trabajo remunerado; incluso es esta una de las justificaciones que se elabora con más elocuencia para justificar la relación de dependencia económica con las agencias financiadoras.

*Nos preguntó una de estas organizaciones [financiadoras] cuál era nuestra proyección de generación de ingresos propios. Y yo les dije “¿Qué? Nosotras generamos ingresos”. Todos los generamos. Porque para ellos generación de ingresos es eso. De que vendas tus productos, que vendas tus servicios... Entonces yo les dije “¿Sabén qué? Las relaciones con las agencias es un trabajo”. Nosotros ahí estamos generando ingresos. Ninguna agencia viene y nos dice “yo les voy a dar esto”. Nos implica todo esto. Ahorita somos 15 asalariadas otra vez. Entonces tu no puedes sostenerlo de otra forma.*

Entrevista a Pilar Muriedas, Directora General.

Es factible concebir, a partir de lo anterior, una relación de *complementariedad* entre los incentivos identitario-afectivos y los materiales. *Ninguno de ellos es suficiente para garantizar la participación de la mayor parte de los miembros, pero ambos son necesarios.* Si se supone un individuo enfrentado a la necesidad de decidir entre varias formas de participación, podría pensarse que el pago representa un incentivo *genérico* (que no distingue entre organizaciones a no ser por el criterio de dónde se reciba un salario más elevado), mientras que los contenidos afectivos de las relaciones constituyen el incentivo *específico* para escoger pertenecer a una organización determinada. Sin embargo, estos contenidos solo se experimentan una vez que ya se



ha ingresado a la organización. La respuesta sobre si existen incentivos determinantes permanece incierta, entonces, bajo este diseño de investigación<sup>5</sup>.

En todo caso, se hace evidente que la orientación de los miembros hacia la participación ya no puede concebirse en los términos de la militancia *voluntaria*. La moderación de los contenidos ideológicos; el abandono, o al menos la dilación del cambio radical de la sociedad; la opción por lo *posible*, lo *negociable*, lo *práctico*, hacen posible la reducción de la diferencia entre la “lucha” y el “trabajo”. Se vuelve coherente además, por el carácter de las reivindicaciones feministas, la posibilidad de construir simbólicamente el trabajo remunerado en las ONGs como el ejercicio de un *derecho*.

## **2.e. La apropiación reflexiva del papel de los elementos afectivos, identitarios y materiales: el ejemplo de la crisis de 2002.**

El relato que las integrantes de SIPAM construyen en relación a la gran crisis de 2002 constituye el ejemplo más ilustrativo de la integración de las reglas identitarias, emocionales e instrumentales a través de las que la organización se auto-observa y justifica. No se trata, por lo mismo, de una descripción sencilla, que invoque una causa única, un solo momento decisivo, o que distinga culpables de inocentes. Constituye un ejemplo de cómo la organización adopta una perspectiva autocrítica respecto de las decisiones y actitudes de sus miembros, y de las reglas que las condicionaron.

La crisis de SIPAM se enmarca, en el relato de quienes fueron protagonistas, en un largo período de confrontación soterrada. El crecimiento de la organización se tematiza como uno de los primeros factores de inestabilidad emocional e identitaria. La llegada de nuevas integrantes se asoció a una fragmentación de las relaciones afectivas: las fundadoras y líderes mantenían sus relaciones de amistad, sus formas colectivas de trabajo y poder, al tiempo que el resto de las mujeres experimentaban este cierre como un *relegamiento*, tanto de los ámbitos de decisión como de lazos afectivos significativos. El propio grupo fundador, al tener que ocuparse de tareas no directamente relacionadas con sus objetivos de cambio político sino con el sostenimiento

---

<sup>5</sup> En el caso de SIPAM sería necesario realizar una investigación sobre los relatos y justificaciones individuales del ingreso a la organización para determinar cuál es el peso de cada tipo de incentivo.

administrativo de SIPAM, experimentó una enajenación respecto de la organización y de los nuevos miembros que se orientaban por criterios de trabajo y objetivos diferentes. Para las fundadoras incluso se hizo difícil reproducir sus relaciones afectivas debido a las nuevas responsabilidades asumidas. Esta reflexión sobre de los efectos del crecimiento se había comenzado a construir ya mucho antes de 2002.

*Ya no estaban funcionando las ocasionales reuniones, con botella en mano, que organizábamos para hablarnos 'a calzón quitado'. Ahora la situación era más compleja; habíamos perdido el placer de estar juntas cotidianamente, nos sentíamos cansadas de tanto trabajo y hartas de nosotras mismas. Buscábamos reencontrarnos, refundar el pacto inicial.(...)  
Había muchas quejas y reproches: ya no nos ayudábamos; desconocía lo que pasaba en los corazones de cada una; teníamos miedo de cargar sobre nosotros el acelerado crecimiento de Sipam. También habíamos vivido grandes cambios en el terreno personal( ...).*

Documento elaborado en 1997 por Pilar Muriedas, refiriéndose a las dinámicas internas al grupo fundador.

El fragmento anterior muestra cómo la atención reflexiva a los procesos organizacionales y sus interacciones con las experiencias subjetivas tienen una larga data como reglas de auto-observación en SIPAM. Desde mucho antes de la crisis de 2002 se reconoció en la organización la existencia de “varios SIPAM”, anclados en diversos círculos de afinidad y, tal vez más importante, en diferentes formas de concebir el trabajo y los objetivos. La existencia de una *diversidad de identidades* era un hecho ya desde el año 1995 para los miembros, cuando se solicita una intervención externa de acompañamiento psicológico grupal para intentar esclarecer las causas del desasosiego que las fundadoras experimentaban en la cotidianeidad de SIPAM.

El proceso de reestructuración institucional en el que SIPAM se embarca en 1996 parece haber profundizado estos problemas por cuanto se establecieron mecanismos de decisión ajenos a las prácticas habituales, tácitas, que siguieron funcionando soterradamente. Dos tensiones fundamentales se generaron en el período: la primera, entre la distribución de poder formal (a favor de un grupo de integrantes relativamente nuevas) y la distribución de hecho (a favor de las fundadoras); la segunda, entre orientación hacia la consolidación interna de la organización (promovida por la “segunda generación”), y el incremento de su visibilidad política (promovido por las fundadoras). Cabe indicar aquí que los propios actores diagnostican que estas tensiones derivadas de las diferentes identidades en pugna se agudizaron como consecuencia de la intervención de un factor clave: la intensidad de las relaciones afectivas.

*Hay todo un documento [sobre la crisis] más desde lo subjetivo, que era bien interesante, cómo se dan las relaciones, como se van construyendo las relaciones (...) Porque finalmente seguíamos siendo puras mujeres, y eso le da como un sello, porque están revueltísimos los sentimientos. (...) Aquí entonces era: si hay jerarquías, si hay estructuras, pero somos bien amigas, nos queremos mucho, pero "yo quiero a unas más, entonces tu ya no me quieres a mí... quieres a las otras..."*

Entrevista a Pilar Muriedas, Directora General.

*Y ha sido como un ambiente de trabajo pero también de mucha relación afectiva, que esto ha tenido sus repercusiones. Nosotros en abril del año tuvimos una crisis muy fuerte de rompimiento y que tiene que ver mucho con las subjetividades, con desacuerdos, malos entendidos, cosas no habladas que son parte de nosotras como personas. (...) Muchas veces invertimos muchas más horas de nuestra vida aquí... y como en relaciones de amistad o no amistad se van quedando cosas guardadas, no se va hablando, a veces creemos que no hay que hablarlas porque creemos que es una relación laboral y finalmente nos damos cuenta que no es solamente una relación laboral, y que eso que consideramos que no debía haberse hablado sí debía haberse hablado, me entiendes '*

Entrevista a María E. Chávez, Área de Vinculación Interinstitucional.

Particularmente, se achacan a las relaciones afectivas dos efectos complementarios que habrían intensificaron las tensiones entre las identidades en pugna: en primer lugar, la *imposibilidad de expresar abiertamente* estos desacuerdos; en segundo lugar, el *cambio de signo* de las orientaciones afectivas entre los diversos grupos: la transformación de la admiración hacia los líderes en rencor, debido al resentimiento generado por esa dificultad para explicitar las diferencias internas.

Debe tenerse en mente que la crisis de que se trata aquí es atípica, en tanto se produce una vez que las fundadoras estaban ya fuera de la organización. Esta retirada, sin embargo, no había sido completa. Dos asuntos fundamentales quedaban pendientes: primero, la representación legal y la propiedad del local de SIPAM estaban todavía en manos de las fundadoras; en segundo lugar, estas reclamaban para sí una fuerte suma de dinero como una suerte de fondo de retiro, en un momento particularmente delicado en las finanzas de la organización. Una interpretación superficial podría suponer que en última instancia la crisis obedeció a una tensión derivada de intereses materiales. El grupo que quedó dentro de la organización habría optado por la renuncia debido a su propia posición de debilidad en la negociación respecto al tema del dinero: SIPAM

no podría seguir operando como hasta entonces si esa suma se liberaba hacia las fundadoras, con lo que todo el proyecto perdía su atractivo. Una versión algo más perversa de esta línea instrumental podría sugerir que la salida de las fundadoras no fue una verdadera salida, y que su reclamo de un fondo de compensación desde su posición de poder era de hecho una presión que al final del camino obtendría la sumisión o la renuncia del grupo remanente.

Sin embargo la historia se reconstruye de forma muy diferente: las integrantes otorgan la máxima responsabilidad a las dinámicas afectivas. Reconocen que existieron desacuerdos relacionados con lo financiero, pero les atribuyen una función disparadora de tensiones anteriores, decisivas. En primer lugar, si bien las fundadoras salen de la organización, se dice que permanecen dentro de ella a través de una presencia “fantasmática”: las fundadoras contaban con un “peso moral” aún fuera de SIPAM y presionaban indirectamente para que esta mantuviese su orientación política, constitutiva de la identidad fundacional. En la versión de las integrantes actuales de SIPAM, esta presión era difícil de resistir no solamente debido a la posición de poder real que las fundadoras mantenían, sino también por la persistencia de su carisma: el sentimiento de deber hacia determinadas personas admiradas, responsables del origen de SIPAM, hacía imposible oponerse al peso de esta identidad “heredada” que a través de la presencia indirecta de las fundadoras buscaba hacerse permanecer en la organización. En estas condiciones de prestigio y auto-confianza desiguales, se hacía difícil para el grupo remanente expresar sus discrepancias abiertamente, entrar a un conflicto de identidades en condiciones de equidad.

Tal es la relevancia de la explicación “emocional” de la crisis, que la metáfora dominante en la descripción de las tensiones entre los grupos, elaborada con posterioridad a la crisis, refiere a una relación *maternal*: se señala la existencia de tres generaciones diferentes: las “abuelas” (fundadoras), las “madres” (segunda generación), y las “nietas” (miembros de ingreso más reciente). *No es descabellado pensar que este es el destino de las relaciones de amistad que, reducidas inicialmente a una pequeña comunidad de iguales, se amplían a un grupo donde existen diferencias significativas de conocimiento, prestigio y autoridad.* En todo caso, proponer esta metáfora para describir la relación entre los grupos que se identificaban con diferentes proyectos organizacionales implica suponer una dinámica de des-identificación mutua. SIPAM se convierte, a través de esta metáfora, en un objeto de disputa: una oportunidad para la segunda generación de demostrar a sus “madres” (las “abuelas”), que poseen una identidad propia, capaz de mantener el proyecto en marcha a pesar de su salida y sus presiones.

[Una causa del conflicto fue] la presencia de dos proyectos acerca de la identidad institucional: uno en el imaginario colectivo, derivado del diseño del proyecto originario de la institución, identificado siempre con el grupo de las fundadoras, que en ese lapso se definía ligado a la visibilidad, presión política (...), y al posicionamiento público de SIPAM. [Este proyecto] circulaba de manera fantasmática en el colectivo, en calidad de **encargo** o delegación a quienes permanecen en la institución. (...)

[El segundo proyecto estaba] ligado a la nueva dirección, luchando por expresarse, enfatizando las responsabilidades de la gestión y la administración internas, tratando de cohesionar al grupo (...) y de generar un trabajo en torno a modelos de atención (...).

Esta situación planteaba, en el orden subjetivo y de los afectos, otro dilema más complejo: la segunda generación, que puede describirse usando un símil como la de las hijas, no se atrevió a enfrentar a la primera generación, lo cual se tradujo en la imposibilidad de enfrentar oportunamente los problemas económicos, administrativos y legales que estaban en juego. (...)

Al no poder abandonar el campo, ni metacomunicar lo que sentían y pensaban (...), llevó a que la comunicación se rompiera o a que se presentara tardíamente, cuando la crisis había estallado y ya no había condiciones para un diálogo, con lo cual este grupo solo encontró una salida: su autoexclusión.

Intervención institucional, Agosto 2002. Cecilia Loria y Carlos Rodríguez. (Subrayado en el original)

La salida de las fundadoras constituyó para quienes quedaban un desafío de reconstrucción: un momento en que la identidad de SIPAM estaba en cuestión y debía afirmarse el propio proyecto. En clave maternalista esto implicaba no solo la reafirmación de la propia valía, sino su exposición frente a las fundadoras que “liberaban a sus hijas”. Sin embargo, la fuerte presencia moral y afectiva de las fundadoras impidió que esta afirmación de la diferencia se expresara abiertamente: la desmitificación del liderazgo fundacional no pudo procesarse. La renuncia de la segunda generación termina por “demostrar”, para las integrantes de SIPAM, que las organizaciones son criaturas que no pueden sobrevivir en ausencia de su líderes originales.

## **2.f. El compromiso como dimensión esencial de la identidad.**

La segunda dimensión que compone el núcleo de la identidad organizacional en SIPAM, el *compromiso*, se adjectiva mediante una serie de sub-dimensiones, algunas de las cuales implican elementos emocionales, como se ha mencionado, y otras se sostienen en un enmarcamiento ideológico de tipo cognitivo. Este “compromiso” es un *leit-motiv* en la descripción de los

miembros de SIPAM, que refiere de manera principal, pero no única, a los cambios deseables en la sociedad<sup>9</sup>.

Resulta evidente que los objetivos generales de SIPAM se diferencian de los *temas* concretos sobre los que trabaja. Cuando las integrantes refieren a los primeros, no se limitan a tematizar los problemas relacionados con la salud de las mujeres, sino que vinculan casi automáticamente estos aspectos con una "causa" mas amplia: el ejercicio pleno de sus derechos. La lucha por la salud es sobre todo una lucha por el cuerpo, por los derechos relacionados con el cuerpo, lugar de expresión última de la dominación y la desigualdad de género. La lucha por la apropiación cuerpo se concibe así como uno de los lugares privilegiados en la lucha por la ampliación de la ciudadanía y contra la cultura patriarcal.

*Sipam está centrada en el tema de salud de las mujeres. Sin embargo creo que a lo largo de los años hemos trabajado con diferentes temas que están relacionados con el ejercicio de los derechos de las mujeres. El tema de la salud sexual y reproductiva nos parece fundamental porque es a través de la sexualidad y del ejercicio de... las posibilidades de nuestro cuerpo, que podemos ubicarnos dentro de la sociedad. Finalmente, los roles de género están determinados por la maternidad el proceso reproductivo, es de ahí que surgen las relaciones de poder o el sometimiento, que las mujeres hemos sufrido (o no sufrido, también) a lo largo de los años. (...) Es una manera integral de ver la salud de las mujeres, desde que nuestro reconocimiento como dueñas de un cuerpo con determinadas características nos da la posibilidad de apropiarnos y ser partícipes de los cambios sociales. (...) Y esto nos lleva al ámbito del ejercicio de la ciudadanía de las mujeres.*

Entrevista a María E. Chávez. Área de Vinculación Interinstitucional.

Puede constatar que la amplitud de los objetivos de SIPAM engarza tanto con el origen ideológico de sus fundadoras como con el hecho de que la salud no fuera, al momento de la creación de SIPAM, poco más que un pretexto para el trabajo con mujeres de extracción popular. Originalmente la identidad *de género* coexiste con una identidad *de clase*: se trabaja con mujeres, pero no desde el feminismo, sino desde el izquierdismo.

El compromiso de las integrantes, más allá de su filiación técnica, se define como un compromiso *político*. Se trata de una lucha por la *igualdad*, aunque sin cariz milenarista; una

---

<sup>9</sup> La amplia y múltiple definición que SIPAM hace de su población objetivo permite integrar en este grupo, en principio, al conjunto de la población de mujeres mexicanas; este entorno es, sin embargo, todavía mas amplio si tenemos en cuenta el carácter de los fines políticos y culturales que mueven a la organización: en ese sentido la población mexicana *en su conjunto* es el objetivo de la causa de SIPAM. Esto no excluye especificaciones, particularmente en el caso de los jóvenes o de las mujeres de bajos recursos, como se verá en unos párrafos más adelante.

lucha gradualista, capaz de asumir demoras en el logro de los ideales. No se trata de un compromiso con una ideología *específica, sistemática o total*, para utilizar la calificación de LOFLAND (1996), sino con una causa *ética*, difusa en tanto resulta evidente para sus participantes y es fácilmente vinculable al lenguaje generalizado de los *derechos*. Lo que hoy se entiende en SIPAM como “compromiso” no refiere a una causa revolucionaria; sino que se define ampliamente en términos de “cambio del país”. Esta amplitud permite una laxitud relativa de las definiciones de identidad: la radicalidad y la mesura son aceptadas; es legítimo que las personas pretendan luchar desde trincheras específicas, desde sus propias preferencias o especialidades.

Es esta dimensión del compromiso la que tiene una carga afectiva importante, no la relacionada específicamente con el tema de la salud. Si este tema es insustituible, no lo es porque constituya parte de la identidad esencial de la organización sino porque depende de una serie de conocimientos específicamente desarrollados por las integrantes, un *know-how* organizacional. A pesar de que actualmente se observa en SIPAM una tendencia a acotar el rango de objetivos al tema de la salud, como una estrategia de especialización orientada a la eficiencia (y tal vez al incremento del control sobre la identidad), esto no constituye su *causa*.

Si bien, nuevamente, podría pensarse en la existencia de diferencias cualitativas entre las líderes y el resto de los miembros de SIPAM a este respecto, en el lenguaje organizacional el término “compromiso” refiere a todos por igual.

[Las mujeres de SIPAM son personas] *muy convencidas de su labor. (...) Son muy convencidas de sus trabajos, muchas tienen muchos años haciendo lo que hacen ahorita, muchísimos años... Creo que para todas es esto de una forma de vida. Que Gina trabaje VIH no es con un objetivo de manutención económica, sino con un convencimiento real de que eso es necesario, de que es real, que hay que moverse, que es una problemática que la afecta a ella, me afecta a mí, entonces es como un convencimiento muy fuerte. Esto ayuda muchísimo a generar un compromiso porque estas cosas salgan.*

Entrevista a Diana García, Secretaria Técnica.

Esto puede relacionarse con lo anotado anteriormente: los objetivos no solo apuntan al *afuera*, sino también a las mismas integrantes de SIPAM. Estas son beneficiarias del proyecto no solo porque pueden vivir de un trabajo “placentero”, o porque desarrollan una nueva identidad individual y nuevas relaciones colectivas, sino también porque han asociado a los éxitos en la lucha por la salud y por la ciudadanía una parte de sus propios destinos en tanto personas.

La *identificación entre trabajo y vida*, otro de los *leit-motiv* discursivos, se enriquece a través de esta especificación: las consecuencias del trabajo, sus logros y fracasos, son tangibles *en la vida cotidiana* de las integrantes de SIPAM. Esto confiere a los objetivos y al trabajo concreto de la organización una dimensión afectiva que se agrega a su trascendencia en términos morales o ideológicos. La dimensión afectiva del compromiso se refleja, por tanto, en el lenguaje utilizado por las integrantes para referir a la actitud hacia el trabajo: el *apasionamiento*, la *alegría*, la *audacia*, la capacidad de *imaginar* o de *crear*.

*Entonces te dedicas a hacer esto. Y esta parte de la pasión y el compromiso nos permite... ser felices. Yo me siento muy privilegiada de hacer lo que yo quiero hacer y vivir de eso. Porque somos muy pocos lo que haces lo que quieres hacer.*

Entrevista a Pilar Muriedas. Directora General.

*Que hay tanto convencimiento de lo que se hace, hay tanta pasión en estas actividades, que los enfrentamientos también deben ser a ese nivel... de tanta pasión y de tanto convencimiento que puedan impedir la negociación.*

Entrevista a Diana García. Secretaria Técnica.

## **2.g. Compromiso y pragmatismo.**

Establecido lo anterior, debe señalarse que el compromiso con los objetivos externos funciona además como una justificación discursiva de ciertos arreglos organizacionales, tanto internos como relativos a su relación con las financiadoras. Existe en SIPAM una oposición semántica generalizada entre burocratización, formalización y eficiencia, aunque por otra parte se reconozca que existen niveles de formalización del trabajo que garantizan mejores resultados. Es lógico que, si estar comprometidas con una causa incorpora un elemento pasional, la espontaneidad y la inspiración en las decisiones sean más importantes que los procesos consultados, formalizados, lentos, de la organización burocrática. Por otra parte se reconoce la necesidad de formalizar procedimientos para asegurar una *accountability* que refleje los efectos concretos de dicha actitud comprometida.



Puede deducirse la existencia de una tensión entre formalización e informalidad de los procedimientos entre espontaneidad y control respecto de las decisiones estratégicas, tensión que se relaciona directamente con el rol de la Directora, sus atribuciones, capacidades y visión política. La formalización de la comunicación y las decisiones internas es adjetivada en ocasiones como "acartonamiento", un diseño artificial que aleja a SIPAM de sus fines sustantivos. La informalidad, a su vez, se asocia con el riesgo de identificar a la organización con el estilo de funcionamiento previo a las tensiones que se ubican al inicio de la crisis.

*Las estructuras burocráticas dentro de las organizaciones no funcionan. Para nada. Yo me estoy planteando eso, que las organizaciones civiles tienen que ser así, equipos pequeños mucho más operativos que las grandes estructuras.*

Entrevista a María E. Chávez, Área de Vinculación Interinstitucional.

*No creo que en Sipam antes cada quién hacía lo que quería; mas bien no había un orden en las cosas, o ha sido un orden que se ha dado con el paso del tiempo; se ha buscado que sea más ordenado, sistemático, porque no creo que antes no hubiéramos trabajado, pero como no existían mecanismos de control o de sistematización tan claros como ahora se prestaba más a subjetividades o ambigüedades, se revolvía. Y creo que ahora esto permite que las cosas se separen.*

Entrevista a María T. Juárez, Encargada del programa radiofónico "Dejemos de ser pacientes".

El criterio que parece mediar en esta tensión en relación a la formalización es el *pragmatismo*. Con este concepto la identidad de la organización parece superar las posibilidades de conflicto inherentes a la tensión, encontrando una regia semántica acorde con las soluciones intermedias, provisionales, abiertas a consideraciones y correcciones posteriores. El *pragmatismo* es coherente como orientación externa con la apuesta por objetivos *posibles*, que se ha descrito antes. Como orientación interna, implica una ampliación de la racionalidad a favor del manejo de mayores niveles de incertidumbre. No se conciben diseños perfectamente adecuados, sino que todo diseño es provisorio y toda estrategia debe revisarse en función de sus resultados.

Esta noción conlleva la posibilidad de que se acepte la iniciativa imprevista, unilateral, de la líder, pero al mismo tiempo implica la posibilidad de su crítica. Incorporar un sentido práctico a las decisiones es al mismo tiempo innovar, dado que en cada momento las situaciones cambian, y controlar la espontaneidad de las decisiones con base a criterios de posibilidad.

La aplicación de este criterio es muy clara en el caso de la relación con las agencias de financiamiento externo. Si bien en el movimiento feminista ha habido debates intensos sobre la postura hacia a las organizaciones de financiamiento internacional, o a los programas estatales que permiten acceder a recursos, estos no se reflejan en SIPAM. No se considera que esta dependencia implique una pérdida de autonomía en la definición de objetivos sustantivos; por el contrario, se considera que es solo a través de este financiamiento como las actividades fundamentales pueden llevarse a cabo. En palabras de una fundadora, el financiamiento externo es el factor que permite transformar los ideales en logros concretos, lo que otorga a la dependencia económica una legitimidad incontrovertible.

El único punto de tensión está relacionado con la intención manifiesta de las agencias financiadoras de retirar paulatinamente el apoyo económico. SIPAM no puede concebirse a sí misma sin este apoyo: es inimaginable para sus miembros continuar trabajando en proyectos relacionados con la salud y al mismo tiempo autofinanciarse.

*Mientras haya cooperación internacional nosotros tenemos que vivir de ella. Punto. Nosotros no nos podemos sostener sin la cooperación. Eso de inventarse negocitos y autofinanciamiento... no. Cuando se acabe, se acaba esto. A lo mejor surge otra cosa, pero SIPAM no se puede mantener sin el financiamiento internacional.*

Entrevista a Pilar Muriedas, Directora General.

*Y aquí se nos presenta el problema de la autosustentabilidad, que todas las agencias más o menos meten el tema, pero me parece que es un tema muy complicado. O sea, cómo es que Sipam dentro del tema de salud se mete a un proyecto de sustentabilidad. No lo entiendo.*

Entrevista a María E. Chavez, Área de Vinculación Interinstitucional.

De lo anterior se desprende la necesidad de revisar el concepto de *autonomía*. En primer lugar SIPAM racionaliza la dependencia económica como la única forma de lograr sus objetivos sustantivos. La autonomía política no solo podría no requerir la independencia económica, sino que incluso podría verse esta condición como un impedimento de aquella. Las organizaciones autofinanciadas no tendrían la libertad de modificar sus estrategias que tienen organizaciones como SIPAM.

Esta dependencia manifiesta implica que deba mediar entre los requerimientos externos (evaluaciones, desarrollo de determinados proyectos) y la realización de actividades relevantes

para SIPAM que no podrían encontrar financiamiento (por ejemplo, el apoyo en temas de salud a mujeres zapatistas). La autonomía organizacional se mantiene, según el discurso de su directora, porque SIPAM sabe marcar los límites en la negociación con las financiadoras. Esto es posible debido a que el vínculo con las agencias no se basa fundamentalmente en una postura instrumental, sino en una *identidad ideológica*.

El “pragmatismo” constituye, por tanto, un recurso de resignificación de la identidad original, militante, espontaneísta e informal, frente a las necesidades de institucionalización y mediatización impuestas por el entorno. El proceso de institucionalización y el vínculo de dependencia podrían entrar en conflicto con la ética de la convicción originaria, con la pasión que los miembros ponen en su trabajo. El pragmatismo no constituye una mera justificación de la adaptación a cualquier circunstancia o de la renuncia a la utopía, sino una apuesta a la concreción del compromiso, a la diversificación de frentes, y al recurso a todas las posibilidades disponibles. Mediante esta regla de identidad, el compromiso original puede reformularse en términos de *accountability*, haciéndose compatible incluso con los criterios cuantitativos que los organismos financiadores utilizan para evaluar el trabajo de SIPAM.

## **2.h. El entorno como espejo de identidad.**

El compromiso como disposición y el pragmatismo como criterio no son los únicos vectores del mapa con los que SIPAM orienta sus decisiones y su auto-observación. También se encuentra una referencia sistemática en las entrevistas al *entorno como confirmación del valor*, del carácter imprescindible de la lucha de SIPAM. Una parte del sentido de la participación está dada por este reconocimiento que el entorno hace de la organización como punto de referencia en el campo de la salud: esto justifica lo realizado hasta el momento y constituye un ancla del sentido y la estima organizacionales en los momentos de duda.

La identidad de SIPAM no se sustenta únicamente en sus historia de logros, sino en su “reconocimiento” por el resto de las organizaciones feministas, así como en la “confianza” demostrada por las agencias financiadoras. En los relatos de este reconocimiento externo no solo se refieren los éxitos concretos en el campo de la salud, sino también en el papel de SIPAM como generadora de consensos al interior del movimiento feminista: una organización que sobre

la base de su espíritu pragmático era capaz de dejar fuera de consideración minucias ideológicas para orientarse hacia la realización de tareas concretas; una organización capaz de transmitir a sus pares la necesidad de dejar de lado los debates “estériles” y de lograr acuerdos en pro del cambio de al menos algunos aspectos de la realidad nacional.

Este carácter conciliador al interior del movimiento, que tiene su reflejo en la aceptación interna de la diversidad, se vio profundamente cuestionado por la crisis de 2002. El hecho de haber sobrevivido a dicha crisis, y de haber restablecido la confianza con las organizaciones financiadoras, recupera parte de esos contenidos para el presente, y al mismo tiempo contribuye a que SIPAM sea vista desde dentro como una organización resistente, fuerte, una expresión de la convicción de sus miembros respecto a la causa que defienden.

*Dado que nos empezamos a especializar en un tema y con esta pasión y este compromiso que tenemos, empezamos a ser un punto de referencia, para dar opinión... Entonces se empezaron a acercar las agencias.*

Entrevista a Pilar Muriedas, Directora General.

*Hemos (ya me siento parte) salido muy victoriosas de esta crisis, que fue muy fuerte(...), así de que se cerraba Sipam. Tal vez si resistiera [otra crisis], me parece que es un equipo muy fuerte, aunque somos pocas, me parece que es muy fuerte y que cuenta con el apoyo y el reconocimiento de muchísimas organizaciones. Pero... las financiadoras no adquieren confianza fácilmente de nuevo. Entonces creo que por ahí es donde Sipam no se puede dar el lujo de atravesar otra crisis...*

Entrevista a Diana García, Secretaria Técnica.

Un segundo plano de esta revisión implica reconocer la importancia que, entre el conjunto de vínculos con el entorno, tienen los contactos con las agencias financiadoras como confirmación del valor de la organización. La “confianza” y el “apoyo” de estas agencias funcionarían como símbolos que refuerzan la autoestima organizacional, y por lo tanto el sentido de la participación para sus integrantes.

### 3. *Conclusión: una identidad compleja, emotiva y auto-reflexiva.*

El panorama global que se obtiene del análisis de las representaciones dominantes de la identidad y la cultura emocional revela, como se ha visto hasta aquí, una organización que en forma relativamente homogénea valora y promueve el involucramiento emocional de sus miembros, tanto en sus relaciones interpersonales como en con respecto a los objetivos y el trabajo. La dimensión afectiva de las relaciones internas, así como la experiencia de resignificación del sentido vital derivada de la participación en una identidad comunitaria, constituyen incentivos específicos que trascienden cualquier consideración instrumental: SIPAM es percibido como un espacio de realización integral de sus miembros, en lo político, lo ético y lo íntimo. No solo constituye un trabajo, sino también un espacio de creación, una posibilidad de expresión y recreación de la propia personalidad. No obstante, debe quedar claro que los incentivos de afectividad y comunidad no son condiciones suficientes de la participación: las integrantes de SIPAM reivindican su condición de trabajadoras asalariadas, como parte del ejercicio de sus derechos.

Debe recordarse también que el proceso de crisis de 2001-2002 ha vuelto a SIPAM más atenta a las eventuales consecuencias no esperadas de este involucramiento, particularmente a las perturbaciones que la significación afectiva de las relaciones internas puedan tener sobre la estabilidad institucional. Los miembros de SIPAM recurren a la ruptura atravesada como el momento que permite visualizar, en todas sus consecuencias, las relaciones entre el poder y la identidad, entre el vínculo afectivo y las posibilidades de comunicación de las diferencias (*aceptación del conflicto*). Esto se traduce, con diferencias entre los miembros, en el establecimiento de una distancia respecto de la representación de la organización como una "comunidad de amigas". No se trata entonces de una pérdida de contenidos emocionales derivada del crecimiento y formalización SIPAM, sino de un trabajo colectivo orientado a redefinir ciertos parámetros de la cultura emocional. *Una cultura profesional, una actitud de neutralidad afectiva, no pueden garantizarse en SIPAM a través de una mayor formalización, sino solo como resultado de un control consciente y explicitable del involucramiento afectivo de los miembros.*

Por otra parte, se ha establecido que el "compromiso", como regla que permite una auto-valoración positiva en general, se aplica tanto a los objetivos externos como a los internos, por los cuales las mismas integrantes de la organización son consideradas sus beneficiarias directas.

La noción de “pragmatismo”, a su vez, parece cumplir una función de resolución de la tensión entre el compromiso militante y la necesidad de institucionalización y formalización de SIPAM. Esta noción se apoya fundamentalmente en los logros concretos de la organización, en su visibilidad en el campo y en la confianza que genera en las organizaciones financiadoras, como demostraciones palpables de lo exitoso de la fórmula pragmática.

Finalmente, resulta esencial recordar el peso que en este tipo de definiciones, más allá de su innegable carácter colectivo, tienen las fundadoras de la organización. No solo son objeto de atribuciones de tipo carismático relacionadas con su habilidad política, su convicción a toda prueba, sus conocimientos y su experiencia en el campo o su carácter (lo que les dota de un prestigio y una iniciativa decisivas a la hora de definir explícitamente criterios de identidad). Es probable que la estabilización de símbolos compartidos sobre el colectivo, e incluso de una cultura emocional común, no estén relacionados con definiciones discursivas, sino con el *carácter ejemplar* del actuar cotidiano de las fundadoras. Sus formas de interacción, de comunicación privada y pública, las actitudes al discutir y al escuchar; las formas de decidir, sugerir, ordenar, constituyen por sí mismas *ejemplos no discursivos* que son absorbidos como reglas por parte de los demás miembros. Si bien estas reglas, en el momento de su aplicación por parte de las integrantes de SIPAM, serían reinterpretadas y adecuadas a cada contexto, el momento de ejemplificación reseñado podría constituir el núcleo básico de formación de una identidad colectiva.

Entre las características distintivas de SIPAM interesa resaltar cuatro fundamentales, sobre las cuales se diseñarán hipótesis explicativas en el capítulo VII.

1) En primer lugar, interesa conocer las razones que llevaron a la crisis de 2002. La complejidad de las explicaciones internas sobre la crisis demuestra un proceso de reflexión sostenido y autocrítico, que puede aportar elementos significativos para una explicación consistente, pero que no satisface los objetivos de esta investigación: es necesario tomar una mayor distancia, como forma de sopesar la plausibilidad objetiva de las explicaciones de los participantes y formular una segunda interpretación de los hechos. En el capítulo VII se elaboran hipótesis en relación a los factores que podrían estar contribuyendo a este fenómeno.

2) La segunda característica llamativa es, dentro del proceso anterior a la crisis de 2002, la forma como surgió en SIPAM una *diversidad de identidades* hasta el punto de llegar a constituir visiones casi opuestas de la organización, configurando una de las variables explicativas que, como se verá en el capítulo VII, podría tener mayor peso sobre el mismo fenómeno de la crisis.

3) En tercer lugar, interesará conocer los factores que podrían estar interviniendo en el surgimiento y reproducción de una intensa *cultura de lo afectivo*, particularmente en lo relativo a las relaciones interpersonales, como ha sido señalado anteriormente.

4) La última característica está constituida por dos hechos: en primer lugar, el que a pesar del reconocimiento de la importancia de los incentivos materiales, no se produzcan deserciones asociadas al salario (por ejemplo, hacia organizaciones que paguen mejor por el trabajo); en segundo lugar, el hecho de que no se mencione en ninguna de las entrevistas la necesidad de recurrir a un reglamento de conducta interno, o a sanciones derivadas de violaciones a ciertas reglas, explícitas o tácitas, de funcionamiento. En el capítulo VII se agrupan estos dos fenómenos como indicadores de una orientación básicamente altruista por parte de los miembros de SIPAM, señalándose posibles factores causales de su surgimiento y reproducción.

## Capítulo VI

### Descripción del Caso II:

#### ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS VIOLADAS, A.C. (ADIVAC).

##### *1. Características de la organización: un crecimiento estable e ininterrumpido.*

ADIVAC tiene su sede en la Colonia Narvarte, Delegación Benito Juárez. Es una organización civil cuyos objetivos específicos consisten en brindar asistencia psicológica, médica y legal a personas que hayan sido objeto de violencia sexual. La población beneficiaria de la organización incluye a mujeres tanto como a hombres, niñas y niños. Si bien una enorme proporción de personas atendidas por ADIVAC son mujeres, y el concepto “perspectiva de género” es utilizado frecuentemente para definir el enfoque del servicio, la organización no solo inscribe sus objetivos dentro de las reivindicaciones del feminismo, sino que también puede concebirse como una organización que trabaja en el ámbito de los “derechos humanos”.

La actividad predominante en ADIVAC es el servicio de terapia (individual y grupal) brindado por un equipo de psicólogas, mujeres en su totalidad, que representan alrededor de la mitad de sus 40 miembros. Las actividades de atención médica y legal, si bien son permanentes, tienen una demanda menor e implican el trabajo de menos personas. Esto significa que el integrante “típico” de ADIVAC es *mujer*, licenciada en *psicología*.

Si bien el servicio de terapia es la actividad que define principalmente a la organización, esto no significa que las tareas se limiten al trabajo directo con personas agredidas sexualmente. Actualmente ADIVAC se encuentra en un proceso de redefinición de sus objetivos, apostando fundamentalmente a un incremento de su visibilidad externa: no solo se atiende a personas en los tres rubros mencionados, sino que además se organizan talleres informativos para diversos públicos y cursos de capacitación en trabajo con personas violadas o resolución de conflictos.

ADIVAC participa además en publicaciones dedicadas a temas de violencia sexual y abuso de poder, e integra diversas redes relacionadas con el tema de la violencia sexual y los



derechos humanos. La apuesta de la organización en este periodo se inclina, sin dejar de trabajar directamente con personas, a incrementar las actividades de prevención, educación, y empoderamiento de los grupos potencial o efectivamente expuestos a agresiones sexuales. Esto se lleva adelante a través de un área específica, denominada 'Área de Capacitación y Difusión'.

La estructura político-administrativa de ADIVAC se constituye, formalmente, por una Mesa Directiva integrada por los socios fundadores, la cual en los hechos no se convoca. Las decisiones estratégicas están concentradas en la Dirección, ocupada por la fundadora principal, quien controla además una parte importante de las decisiones cotidianas. Inmediatamente después de la Dirección se encuentra la Coordinación General, una instancia que reúne a los coordinadores de las diferentes áreas y a la propia Directora, y que se encarga de mantener la cohesión de la actividad y de discutir las líneas estratégicas de trabajo. En el nivel siguiente se ubican las Coordinaciones de cada una de las tres Áreas de trabajo; dentro de cada una de estas existen sub-coordinaciones, bajo las cuales operan los trabajadores de base. Al decir de tres de los entrevistados en la organización, el contacto entre la directora y los miembros operativos es relativamente escaso: los coordinadores funcionan como instancias intermedias o "correas de transmisión" entre ambos polos.

De las tres áreas de ADIVAC, la principal es el 'Área de Atención de Casos', subdividida en un área de atención psicológica, una de atención legal y otra de atención médica, cada una de las cuales tiene a cargo un sub-coordinador; el 'Área de Capacitación y Difusión' se divide también en dos sub-áreas, una de capacitación (encargada tanto de la formación de los miembros que ingresan como de la realización de talleres para funcionarios y personas externas a la organización), y otra de difusión (encargada de difundir información y resultados de seminarios o conversaciones en las que participa ADIVAC); finalmente, el 'Área de Investigación' se encarga de la recolección de datos referidos a la problemática que la organización trata, los cuales constituyen la base de las publicaciones en las que participa. La organización cuenta además con un Centro de Documentación, donde funciona una biblioteca.

Desde 1990, año en que se funda ADIVAC el número de personas atendidas ha crecido a un ritmo constante, llegando a un total cercano a 1900 en el año 2000. La iniciativa de fundación corresponde a la actual directora, psicóloga, como respuesta a una demanda directa de parte de personas agredidas sexualmente con las cuales había trabajado anteriormente, y que también figuran en el acta constitutiva como fundadores. La actual directora y líder de la organización

había participado ya en la década de los 80, durante 6 años, en una organización dedicada al tema de la violencia sexual. Gran parte de los objetivos y la misión original de ADIVAC constituyen una réplica de los objetivos de dicha organización.

Durante los primeros dos años, entre 1990 y 1991, ADIVAC no atiende directamente a personas, sino que orienta a la difusión y promoción de sus servicios. En este periodo las condiciones en las que se trabaja son considerablemente precarias, puesto que ADIVAC no accede a ningún tipo de financiamiento externo: se cuenta con una sola oficina y una línea telefónica prestadas por una persona amiga de la organización. En año 1992 comienza a brindarse terapia por primera vez, sin capacidad de ampliación de infraestructura. Los talleres y cursos de difusión comienzan a impartirse en 1994. ADIVAC nunca recibe apoyo constante de organizaciones de financiamiento; las fuentes de recursos con que se mantiene cotidianamente (incluso los recursos con que se renta a partir de 1998 la casa donde hoy se trabaja), surgen de las cuotas de recuperación o "donativos" que las personas atendidas pagan, así como de los "donativos" recibidos por los talleres y cursos que se brindan. Del producto por el cobro de estos servicios la organización destina un porcentaje como "incentivo" a las psicólogas, en función de la cantidad de personas que atienden, reteniendo para sí otra parte.

Entre los relativamente escasos apoyos económicos recibidos externamente (el primero de ellos en 1996), que le han permitido hasta hoy realizar ampliaciones en infraestructura, se cuentan organismos internacionales enfocados al tema de la mujer (como Womankind, Novib o MamaCash), y organizaciones nacionales, privadas y públicas (particularmente el Gobierno del Distrito Federal, la Secretaría de Desarrollo Social, y la Procuraduría General de Justicia).

En más de una ocasión ADIVAC estuvo próxima al cierre de sus servicios por insuficiencia de recursos, lo que se subsanó incrementando las cuotas de recuperación por los servicios, así como a través de actividades informales implementadas por sus miembros (por ejemplo, rifas). Actualmente estos describen su situación financiera como un "equilibrio precario": si bien el presupuesto es suficiente para cubrir las necesidades básicas, no se cuenta con un fondo que permita afrontar situaciones de emergencia o eventuales caídas en la demanda de atención. Consecuentemente, la proyección política de ADIVAC, a través de su participación en eventos con otras organizaciones sociales, no puede desarrollarse a cabalidad debido a la falta de recursos para dicho rubro.

En 2003, cuando se realizó el trabajo de campo, ADIVAC atendía semanalmente un promedio de 400 personas. Las formas de trabajo, así como los perfiles buscados para quienes ocupan los puestos, están pautados en un “manual de procedimientos”. Particularmente detallado está el mecanismo de canalización de las personas que demandan algún tipo de servicio. Luego de una entrevista inicial, que se registra por entero y se archiva, la persona es dirigida a la instancia de atención correspondiente. Existen formatos específicos para estas entrevistas iniciales así como para los criterios de atención psicológica, médica y legal.

Se ha especificado también una normativa de funcionamiento donde se enfatiza la obligación de asistencia y puntualidad a las citas acordadas con las personas. También se determinan allí las condiciones bajo las cuales un miembro puede ser dado de baja: estas tienen que ver con las inasistencias sin aviso, las faltas en la entrega de reportes mensuales, el abuso de poder sobre las personas atendidas, el desconocimiento de la filosofía de la organización (basada en el respeto a los beneficiarios y al resto de los compañeros), el uso de las instalaciones o materiales para fines personales. Complementariamente, se detallan recomendaciones relativas al cuidado en el uso de la infraestructura, mobiliario, servicio telefónico, libros y otros documentos.

El perfil de los miembros constituye un área de preocupación especial para ADIVAC. Antes de aceptar a una persona para cumplir labores terapéuticas se implementan tres entrevistas, y se exige además la participación obligatoria en sicodramas orientados a fomentar la empatía con las personas atendidas. Las psicólogas también son sometidas a un test sicométrico, y se les solicita que se encuentren ellas mismas en proceso terapéutico.

La toma de decisiones no tiene el nivel de formalización de los procedimientos anteriores. Semanalmente se realizan reuniones de coordinadores para poner en común las actividades y tomar decisiones cotidianas (siempre con la aprobación de la directora), y cada dos meses se realizan asambleas generales con todos los miembros, orientadas a tomar decisiones de más largo alcance, donde la autoridad recae en la directora y, en segunda instancia, en algunos de los coordinadores.

A través de los documentos y entrevistas, la historia de ADIVAC revela una permanencia considerable de los objetivos originales, los cuales han sido claramente delimitados. La tendencia actual de expansión hacia el campo de la prevención y el empoderamiento de la “comunidad” de personas afectadas, constituye un agregado a estos objetivos fundacionales. El tipo predominante de trabajo, puede observarse, implica a individuos actuando separadamente como terapeutas de

personas o grupos. ADIVAC muestra además una gran estabilidad institucional, de lo que la permanencia de la misma persona en el puesto de dirección es solo un indicador. En la organización no se han experimentado crisis que impliquen la renuncia masiva de miembros, o luchas innegociables por el poder.

No obstante, tanto de las entrevistas como del análisis de los documentos normativos se desprende la existencia de al menos dos áreas de tensiones puntuales, o de *baja intensidad*. La primera de estas áreas refiere a los incentivos económicos. Se han presentado casos de miembros que reclaman una retribución mayor por su trabajo (sicólogas de base y también coordinadoras), demandas que no son atendidas debido básicamente a lo ajustado de los recursos económicos. Una versión tal vez no conflictiva de este problema, pero que implica una pérdida regular de miembros (los cuales deben renovarse periódicamente), es que muchos voluntarios salen de la organización porque se les presentan ofertas de trabajo mejor remuneradas.

La segunda área de conflicto se origina en las faltas a algunos aspectos del reglamento. Si bien no puede conocerse con precisión el grado que dichas faltas han alcanzado, resulta muy significativo el hecho de su mención reiterada por parte de algunos entrevistados, y de la necesidad concomitante de realizar un trabajo de *socialización* normativa sobre ciertos miembros.

*Algo [necesario] para que [los candidatos] entren en el perfil es que tengan respeto por la autoridad y por el trabajo de la asociación. Las mujeres piensan que aquí nada más estamos rentando el consultorio, y que pueden venir y hacer cosas, y ya nos paso anteriormente (...). Hay sicólogas que les decimos "no puedes hacer esto, por esto", y pues lo hacían, no? O a veces que ni siquiera nos avisaban. Había una sicóloga que nos trajo a todos sus alumnos y quería meterlos para que vieran cómo era una terapia, porque aparte ella era maestra. Eso es algo que no puedes permitir, por supuesto que no, porque le estamos faltando el respeto a las personas que vienen a terapia.*

Entrevista a Silvia Morales. Área de atención Sicológica - Adultos.

*A veces hay momentos muy difíciles. Hay momentos en los que le tengo que decir a las coordinadoras: "pues sí, ya no puedes trabajar aquí", o yo ya no les puedo dar más dinero. (...) Siempre ha sido por dinero. O porque les ofrecen un trabajo donde tienen un ingreso estable, o porque ya no quieren estar trabajando aquí, se quieren ir a trabajar a otro lado, porque ya están cansadas. (...) Son pocas las que dicen "ya", o [a quienes tengo que decir] "ya no puedes estar aquí". A una coordinadora le dije: "Sabes qué? Quieres que yo te pague 6.000 pesos, no te puedo dar 6.000 pesos; ya no puedes estar en Adivac". Y entonces se enojó conmigo.*

Entrevista a Laura Rodríguez, Directora.

Una de las razones tras estas tensiones (que se explorarán con detenimiento en la sección siguiente), podría ser que algunos miembros se incorporan a ADIVAC con un bajo nivel de “compromiso”, al menos en los términos como la organización define este concepto. Algunos terapeutas podrían estar concibiendo instrumentalmente su trabajo, “ocupando” el local sin comprometerse con la perspectiva de género y la dimensión ética de la organización; podrían desentenderse del cuidado de las personas atendidas, caer en abusos de poder, o no respetar la normativa espacio temporal. Algunas de las condiciones de trabajo (su escasa rentabilidad, la diferencia de poder respecto a las personas atendidas) incrementarían las posibilidades de desviación de la “filosofía” de ADIVAC, lo que lleva a la organización a mantener funciones de disciplinamiento para evitarlos.

En el final de esta sección interesa resaltar, por encima de todo, la manera como esta organización se ha mantenido libre de crisis institucionales a lo largo del tiempo, a pesar de lo que podría llegar a conceptuarse como un bajo nivel de compromiso, al menos en una parte de los miembros. En la sección siguiente se expondrán extensamente las unidades semánticas que conforman la identidad y la cultura emocional dominantes en ADIVAC, las que, leídas en el contexto de lo expuesto hasta aquí, serán utilizadas en el capítulo VII para generar hipótesis sobre este y otros fenómenos relevantes.

## ***2. Cultura emocional e identidad en ADIVAC: una solidaridad estandarizada.***

Se han identificado dos núcleos fundamentales a partir de los cuales se estructura la construcción de la identidad organizacional. El primero está dado por el *objetivo específico* de atención a personas agredidas sexualmente. A partir de este núcleo se delimita semánticamente un perfil de los miembros, resumido con el concepto de “profesionalismo”, así como ciertas actitudes fundamentales caracterizables a través del término “compromiso”, que se reviste de características propias. El segundo núcleo de identidad está constituido por la adopción de una “perspectiva de género” en el trabajo, lo que se vincula a la noción de “solidaridad”.

## 2.a. La violencia sexual como objetivo específico.

ADIVAC se funda como una organización orientada específicamente a la atención psicológica a personas que han sido violadas sexualmente. Su fundación, tal como es relatada por la directora, surge de una demanda concreta por parte de víctimas de agresiones sexuales, a partir de lo cual esta persona decide aplicar sus conocimientos profesionales y organizacionales previos a la construcción de un proyecto orientado a este problema en particular.

Por tanto, en el origen mismo de la organización existe un núcleo de identidad orientado hacia los *servicios*, separado de consideraciones políticas o ideológicas. Esto no significa que la organización no sea capaz de enmarcar su actividad en un diagnóstico crítico sobre la sociedad, las relaciones de poder y la desigualdad cultural entre géneros que aparecen como causas de base del fenómeno que se atiende.

*El sistema autoritario requiere de una familia autoritaria como agente socializador que enraice emocionalmente la ideología patriarcal; para ello es indispensable reproducir paulatinamente las relaciones de dominio y sumisión. Esta reproducción de condiciones e ideologías se ha logrado en nuestro medio asignándole al hombre el papel preponderante y a las mujeres, adolescentes y niñas el papel de propiedad personal masculina, sujetos a la subordinación. Por lo tanto, el hombre es el poseedor y la mujer, adolescentes y niñas los poseídos, que muestran conductas de obediencia y sometimiento a los deseos del poseedor. En esta relación entre los géneros, con variaciones de grado se da la agresión sexual; esta constituye, una de las formas más brutales de control sobre un ser humano, específicamente sobre las mujeres, adolescentes y niñas, que si bien no son los únicos que la viven, si son los que más la padecen.*

Documento elaborado por la Directora para presentación a una organización de financiamiento.

Más allá de la ideología a través de la cual el problema es enmarcado, ADIVAC no ubica sus objetivos en la lucha cultural y política contra la dominación patriarcal, sino en el trabajo directo con sus *víctimas*, esto es, en el contacto cotidiano con *personas*<sup>1</sup>. Del objetivo de atención psicológica, en tanto regla de identidad, se derivan al menos dos sub-reglas: una referida al *tipo de trabajo*, que implica determinadas orientaciones cognitivas o prácticas, de tipo *técnico*; la segunda, referida a que el fin del trabajo no es la aprobación de leyes o el cambio cultural y político, sino la salud mental de *individuos*. El producto de la organización depende totalmente.

---

<sup>1</sup> Prácticamente no se utilizan sustantivos como *pacientes* o *clientes* para denominar a los usuarios de ADIVAC.

en este caso, no de condiciones ambientales (sean oportunidades políticas o las probabilidades de establecer un *frame bridging*), sino de las *técnicas específicas* que se decidan al interior de ADIVAC, del *control sobre un proceso de producción* terapéutico.

La primera de estas dimensiones se resume, en la identidad organizacional, a través del término “profesionalismo”. Quienes integran ADIVAC son denominados “profesionales”, es decir, agentes que poseen un conocimiento técnico más o menos estandarizado y sancionado institucionalmente. En los documentos internos de la organización puede observarse que el perfil especificado para casi todos los cargos incluye la posesión de un título profesional. Sin embargo, el carácter profesional de los miembros y de la atención que brinda ADIVAC no se construye solamente a través de un proceso de selección guiado por estos criterios objetivables, sino también a través de un proceso de *capacitación* interna.

El término “profesional” es además adjetivado. Se requieren profesionales “conscientes” del tipo de problemática con la que tendrán que enfrentarse. Esta conciencia implica un conocimiento del *enmarcamiento* que ADIVAC tiene sobre el problema (lo que implica la adquisición de una perspectiva de género). A su vez, esto debe concretarse en una *actitud* específica hacia las personas atendidas, caracterizada por la no culpabilización o estigmatización. En las entrevistas de admisión se buscan personas que ya tengan este perfil; una vez pasada esta etapa, ADIVAC hace participar a los candidatos en un curso de capacitación específicamente orientado a concebir ideológicamente la problemática, y a generar un estilo de atención acorde con la filosofía organizacional.

*En las psicólogas lo que buscamos, uno, es que estén conscientes de la problemática. Que sepan algo de lo que es la problemática... que vean... que conozcan que la problemática no es culpa de la persona que ha sido agredida. Ha habido mujeres, que le preguntamos: “Y tú por qué crees que se da la agresión sexual?”, nos llegan a contestar que si las mujeres no salieran vestidas tan cortamente, en minifalda, o no salieran tarde en la noche, a lo mejor no se darían las violaciones, no? Eso ya le quita un punto, porque está nuevamente victimizando a alguien quien ya ha sido víctima de un delito sexual. Entonces esas personas no.*

Entrevista con Silvia Morales. Área de atención Psicológica - Adultos.

Nosotros tenemos aquí un diplomado: "Especialización en prevención y tratamiento de la violencia familiar y sexual". La idea es que todas las personas, voluntarios y voluntarias que quieran entrar a Adivac, tienen que pasar por este diplomado, después hacen un trabajo voluntario, y después se les da un incentivo ya que estén capacitados. Este proceso lleva aproximadamente unos seis meses. Después de esos seis meses las personas ya tienen por un lado una especialización, tienen el respaldo de la institución, que es de las pocas que trabajamos esta problemática, y por otro lado ya empiezan a laborar aquí, y reciben un incentivo a nivel económico.

Entrevista a Miguel Pichardo, Coordinador del Área de Capacitación y Difusión.

ADIVAC no solo se concibe a sí misma como una organización de profesionales (siendo la primera su fundadora), sino también como una organización que *forma* profesionales *especializados* en una temática, y *conscientes* de ella. Esta regla es primordial, y engarza perfectamente con una auto-construcción como organización "sin fines de lucro". Probablemente debido al hecho de que ADIVAC debe cobrar por sus servicios (aunque sea una cuota menor al precio de la atención en el mercado terapéutico), y a que retribuye a las psicólogas con una parte de dicha cuota (obviamente, una parte todavía menor al precio de mercado), parece imperiosa la necesidad de distinguirse de la imagen de una organización que busca la ganancia, o que permite a sus trabajadores obtener retribuciones significativas.

El recurso discursivo más frecuente para lograr esta distinción es postular objetivos internos de *aprendizaje*. ADIVAC se auto-describe como una organización que tiene para ofrecer a sus miembros, principalmente, la posibilidad de adquirir habilidades de trabajo en un tema concreto, desde una perspectiva de género. A través de esta orientación interna hacia el aprendizaje (como el incentivo principal para la participación), la identidad de ADIVAC legitima una orientación *instrumental*, mas no puramente económica. Puede pensarse que, al postularse como una organización de capacitación, ADIVAC pretende extender simbólicamente su impacto sobre la sociedad: aunque los miembros ya no continúen trabajando en la organización, la perspectiva adquirida permitirá la difusión de la filosofía defendida.

La auto-concepción en términos de "organización-para-aprender" no solo cumple las funciones de distinguir a ADIVAC de una "empresa" terapéutica, y ampliar su impacto imaginado en la sociedad, sino que además se traslada a la caracterización ideal de las psicólogas. Refuerza la noción de este grupo como "profesionales conscientes", que buscan incrementar sus conocimientos y encuentran en ADIVAC la posibilidad de hacerlo.



*Yo diría que [los motivos que llevan a los miembros a ingresar] son tres, básicamente. Uno, que tiene que ver con prácticas profesionales. Muchas de las chicas que vienen aquí dicen "quiero tener experiencia". Y se encuentran con una institución especializada, donde pueden realizar sus prácticas, donde pueden tener una formación, y donde pueden tener también el respaldo de la propia institución (...). Yo creo que la que más se da es [esta] primera opción.*

Entrevista a Miguel Pichardo, Coordinador del Área de Capacitación y Difusión.

A nivel técnico, identidad "profesional" implica el diseño y el mantenimiento de formas de un *modelo de atención*, donde se especifican etapas, formas de tratamiento, y especialmente una perspectiva de género (no radical: en el discurso se intercambia por el concepto de "respeto" a la persona). Dicho modelo se considera uno de los logros específicos de la organización, algo que refleja su diferencia del resto de ONGs que trabajan el tema en México. En primer lugar, se trata de un modelo *exitoso*, lo que puede corroborarse no solo por sus resultados cotidianos, sino también por la creciente demanda de atención de que ADIVAC es objeto, y por el reconocimiento creciente de su actividad en el entorno. Este éxito implica brindar, por una parte, un servicio de "calidad" (que modifique efectivamente la vida y la autoestima de las personas); por otra parte implica hacerlo a precios accesibles para una gran cantidad de personas (esto es, un servicio con carácter "solidario").

Construir el modelo de atención a partir de la calidad y la solidaridad implica la coexistencia de dos elementos tradicionalmente considerados incompatibles. Los procesos terapéuticos de carácter privado, si bien pueden ser de alta calidad, no son accesibles para las personas de bajos recursos. A su vez, los servicios públicos son tachados de *insensibles* frente a las problemáticas individuales (es decir, burocráticos, lentos e ineficientes), a la vez que de estigmatizadores, por no desprenderse cabalmente de resabios sexistas en su esquematización de la violencia. El modelo "único" de ADIVAC, que conjuga dos virtudes aparentemente opuestas, constituye uno de los recursos de *autoestima organizacional* más citados en las entrevistas; a esto debe agregarse que ADIVAC se considera una organización pionera en el tema, lo cual implica dos características que la vuelven insustituible en el campo.

*...la solidaridad que existe por parte de las profesionistas con relación a esas temáticas es también muy grande. Aunque son voluntarias, la permanencia de ellas es bastante larga... un promedio de 2 años de permanencia en la institución. Eso facilita la continuidad, la permanencia, la replicabilidad, y también el poder ofrecer servicios de muy alta calidad... muy especializados a costos muy bajos. (...) Aparte esta terapia es especializada, contamos con un modelo, entonces eso garantiza muchas cosas. Las compañeras que trabajan aquí están... de lleno trabajando en esta problemática, entonces el modelo que tenemos es exitoso en términos de atención. La gente pasa un año, un año y medio aquí, termina el tratamiento, y bueno, los resultados que hemos visto son muy favorables.*

Entrevista a Miguel Pichardo, Coordinador del Área de Capacitación y Difusión.

Como resumen de lo expuesto bastará señalar que la identidad de ADIVAC, si bien incluye algunos objetivos auto-referidos (el aprendizaje de los miembros), se constituye básicamente a partir de objetivos hetero-referidos (resultados específicos en personas concretas), los cuales dependen de la concreción de criterios o “reglas de producción” estandarizados y evaluables. ADIVAC presenta, a grandes rasgos, un modelo atomizado de producción de resultados (miembros trabajando aisladamente), orientada por criterios técnicos, con una estructura de incentivos que incorpora tanto elementos económicos (que pretende minimizar) como elementos cognitivos. Como regla de identidad, el profesionalismo no incluye directamente elementos vinculados a la cultura emocional (como las relaciones interpersonales) o a definiciones existenciales (la recomposición del sentido vital a través de la participación). La significación del *estar con* disminuye, en ADIVAC, a favor del significado de *hacer hacia*. En las próximas páginas se verá como este modelo de calidad integra como factores auto-explicativos el compromiso de los miembros, su solidaridad, así como justifica características relativas a la toma de decisiones y la división del trabajo, lo que no deja de tener efectos sobre las dinámicas emocionales.

## **2.b El compromiso como regla fundamental de identidad.**

¿Qué significa para los miembros de ADIVAC el término “compromiso”? El concepto condensa una multiplicidad de significados, debido a que comporta diversas instancias de aplicación y disposiciones por parte de los miembros.

El punto de arranque para este compromiso es el trato con las personas que solicitan atención. De allí parecen derivarse las dimensiones restantes del compromiso. Una de las traducciones disponibles para este término es el concepto de "respeto". A través de este concepto se implican tres tipos de actitudes imprescindibles: *específicas*, por una parte, como el cumplimiento con las citas y sus horarios acordados; por otra parte, actitudes ligadas a la consideración de la *persona* como tal, es decir, no como un *paciente*; en tercer lugar, no caer en el "abuso de poder". Este respeto hacia las personas se convierte en una definición *ética* del trabajo: si bien lo que estas pueden percibir más directamente son las fallas en el primer tipo de actitudes, es imprescindible que las dos restantes también sean cumplidas cabalmente. Se trata, en suma, de una *construcción normativa de la identidad* organizacional justificada a partir de la noción de un beneficiario relativamente indefenso frente a la relación que puede generarse con su terapeuta.

*La problemática aquí es muy delicada. Y en la mayoría de [las personas que se atiende] hay historia de abandono. Y el hecho de que la sicóloga las deje plantadas porque no pudo llegar, para ellas es muy terrible. [Es interpretado] Como: "Ni siquiera yo les importo a ellas".*

Entrevista a Silvia Morales, Área de Atención psicológica – Adultos.

*... porque algunas [candidatas] vienen con unos enfoques muy distorsionados, y vienen también como ejerciendo un poder, como de que "yo soy el profesional, y vengo a ayudar". Y no, porque nosotros... [nuestro trabajo implica] mucho respeto a la persona.*

Entrevista a Laura Rodríguez, Directora.

El compromiso hacia las personas se expresa tanto en las actitudes de las sicólogas como terapeutas como en un lenguaje no verbal de la organización conscientemente construido<sup>2</sup>. Pero encuentra además un correlato en la relación de los miembros con la propia organización: el respeto hacia las personas se engarza con el *respeto a la autoridad* de ADIVAC, así como a las *disposiciones normativas* que regulan el trabajo. En ADIVAC existe un reglamento de conducta

<sup>2</sup> Un reflejo no verbal de este respeto está constituido por el "lenguaje visual" de la organización, su decorado interior y exterior: la ausencia de letreros con el nombre de ADIVAC; la presencia de cuadros con cuerpos de mujeres y colores suaves; estos elementos son parte de una estrategia organizacional para no amedrentar a las personas que se acercan a la organización, para no hacerlas sentir como pacientes, y al mismo tiempo como portadoras de un estigma.

formalizado donde se especifican faltas y condiciones de expulsión de los trabajadores. Parte de estas especificaciones reflejan la necesidad de garantizar el respeto hacia los beneficiarios directos. Otra parte refleja la necesidad de garantizar la obediencia de los miembros a las directivas superiores, así como su cumplimiento con las exigencias funcionales.

*Motivos por los cuales se dará de baja a algún integrante:*

- *Por dos inasistencias sin previo aviso a la atención psicoterapéutica y legal, tanto a la persona que atiendes como a la Asociación. No avisar el mismo día.*
- *Por no acudir puntual a sus citas por tres ocasiones consecutivas.*
- *Por no asistir a la asesoría de casos en dos ocasiones. Se tiene que avisar con dos días de Anticipación, directamente a la asesora y cuidar de no dejar mensaje.*
- *Hacer uso del poder contra las personas que asisten a la Asociación (pacientes, familiares de pacientes, visitantes, e integrantes) y atentar contra su dignidad e integridad.*
- *Ir en contra de los objetivos, filosofía y bases de trabajo interno de la Asociación.*
- *Por hacer uso de las instalaciones para fines personales y no cuidar de las instalaciones, material y equipo de la Asociación.*
- *Por no participar en las actividades internas como externas de la Asociación. (Juntas, reuniones y eventos varios).*
- *Por la falta de entrega de tres reportes mensuales consecutivos.*
- *Por no respetar los horarios y espacios de las compañeras.*

Fragmento del documento interno de especificación de normas de ADIVAC.

Por una parte, el compromiso con la organización puede interpretarse como una consecuencia directa del compromiso con las personas: quien no respeta a los beneficiarios en el trabajo cotidiano no está comprometido con la filosofía de la organización; las faltas contra las personas son faltas contra la organización. Pero por otra parte este compromiso incluye una actitud exclusivamente orientada hacia las reglas formales y el poder reconocido en ADIVAC.

*También algo [necesario] para que entren en el perfil es que tengan respeto por la autoridad y por el trabajo de la asociación. Las mujeres piensan que aquí nada más estamos rentando el consultorio, y que pueden venir y hacer cosas, y ya nos paso anteriormente que eso es parte de los casos que tuvo la asociación.*

Entrevista a Silvia Morales. Área de Atención Psicológica - Adultos.

El compromiso, por lo tanto, adquiere la forma de una aquiescencia hacia disposiciones reglamentarias, y hacia las autoridades de ADIVAC (directora y coordinadores). Podría pensarse, por otra parte, que la disposición hacia el aprendizaje, buscada e inculcada como modelo en los miembros, constituye una regla que emerge de la fusión del compromiso hacia las personas atendidas con el respeto al reglamento y las jerarquías internas. La disposición a aprender, implica una *subordinación* respecto del conocimiento acumulado y el modelo de atención de ADIVAC; implica además la ubicación de los beneficiarios individuales como destinatarios privilegiados de los resultados de esta subordinación. *Aprendizaje cognitivo, respeto a la autoridad*, y a las *personas* atendidas, constituyen tres reglas de identidad que encarnan el compromiso configurando estructuras de control y conocimiento fuertemente jerarquizadas.

*No necesitamos gente que sean expertos, pero si por lo menos que tengan la disposición, y sobretodo esa parte de querer aprender, y el compromiso con la asociación, eso es muy importante.*

Entrevista a Silvia Morales. Área de Atención Psicológica - Adultos.

Esta idea del compromiso se refleja en los criterios de selección y capacitación de miembros: no solo se orientan por la idoneidad profesional, sino también por la necesidad de *controlar e inculcar una actitud de subordinación* a los parámetros establecidos de antemano por la organización. La selección se constituye así en una instancia de control instrumental y expresivo; la capacitación deviene un proceso de socialización expresiva, no solamente de transmisión de conocimientos. El compromiso se *elige* en la actitud de los miembros seleccionados, y se *construye* en el trabajo que ADIVAC debe hacer sobre sus disposiciones cuando estas muestran algún tipo de desvío.

*También algo [necesario] para que entren en el perfil es que tengan respeto por la autoridad y por el trabajo de la asociación. Las mujeres piensan que aquí nada más estamos rentando el consultorio, y que pueden venir y hacer cosas, y ya nos pasó anteriormente que eso es parte de los casos que tuvo la asociación.*

Entrevista a Silvia Morales. Área de Atención Psicológica - Adultos.

El compromiso, por lo tanto, adquiere la forma de una aquiescencia hacia disposiciones reglamentarias, y hacia las autoridades de ADIVAC (directora y coordinadores). Podría pensarse, por otra parte, que la disposición hacia el aprendizaje, buscada e inculcada como modelo en los miembros, constituye una regla que emerge de la fusión del compromiso hacia las personas atendidas con el respeto al reglamento y las jerarquías internas. La disposición a aprender, implica una *subordinación* respecto del conocimiento acumulado y el modelo de atención de ADIVAC; implica además la ubicación de los beneficiarios individuales como destinatarios privilegiados de los resultados de esta subordinación. *Aprendizaje cognitivo, respeto a la autoridad*, y a las *personas* atendidas, constituyen tres reglas de identidad que encarnan el compromiso configurando estructuras de control y conocimiento fuertemente jerarquizadas.

*No necesitamos gente que sean expertos, pero sí por lo menos que tengan la disposición, y sobretodo esa parte de querer aprender, y el compromiso con la asociación, eso es muy importante.*

Entrevista a Silvia Morales. Área de Atención Psicológica - Adultos.

Esta idea del compromiso se refleja en los criterios de selección y capacitación de miembros: no solo se orientan por la idoneidad profesional, sino también por la necesidad de *controlar e inculcar una actitud de subordinación* a los parámetros establecidos de antemano por la organización. La selección se constituye así en una instancia de control instrumental y expresivo; la capacitación deviene un proceso de socialización expresiva, no solamente de transmisión de conocimientos. El compromiso se *elige* en la actitud de los miembros seleccionados, y se *construye* en el trabajo que ADIVAC debe hacer sobre sus disposiciones cuando estas muestran algún tipo de desvío.

Más aún, podría afirmarse que la socialización de los miembros no solo está programada en términos cognitivos, normativos y éticos, sino también emocionales. La producción del compromiso incluye un tipo especial de trabajo sobre la sensibilidad emocional de las sicólogas. Una de las instancias por las que estos miembros deben pasar antes de comenzar a brindar el servicio terapéutico consiste en un sicodrama orientado a maximizar la disposición empática hacia las personas agredidas. Se busca que las terapeutas experimenten “vivencialmente” la pérdida de autoestima y los sentimientos de humillación y debilidad derivados de una violación. Se asiste, entonces, a un tipo de *trabajo emocional estandarizado, tecnificado*; no surge de una iniciativa individual del líder ni depende de sus capacidades, sino que constituye una instancia programada, dirigida por profesionales. Su objetivo no es modificar la significación emocional de las relaciones internas, sino la disposición de las sicólogas para optimizar los resultados. Tampoco puede considerarse estrictamente como un trabajo de sensibilización emocional hacia fines políticos, dado que no es tan importante el refuerzo de la “conciencia social” de los miembros respecto al tema de la violación como la disposición a “entender” a las personas atendidas<sup>3</sup>.

## **2.c. Perspectiva de género y solidaridad.**

Con esto se llega al segundo núcleo de identidad en ADIVAC: la *solidaridad*, asociada con el trabajo desde una perspectiva de género. Hemos visto cómo ADIVAC intenta definirse a la vez por oposición a la atención psicológica privada y pública, haciendo compatibles la accesibilidad y la calidad del modelo de atención. La solidaridad, sustentada por la perspectiva de género, es un componente imprescindible de este modelo exitoso y a la vez accesible.

Así como sucede con el compromiso, la regla de solidaridad es también utilizada para describir la relación de los miembros con la organización, y la disposición ideal de los miembros hacia las personas. Si ADIVAC es una organización “feminista”, sensible a la violación como expresión de una injusticia y no como una fatalidad, concibe su actividad no solo como

---

<sup>3</sup> No obstante, podría pensarse que parte de esta sensibilidad también implica la socialización en una ideología, esto es, la transmisión de una perspectiva de género que podría reforzarse a través de este mecanismo empático. La identidad de terapeutas *sensibles* podría requerir un umbral mínimo de identidad *de género*.

reparación de traumas individuales sino también como construcción de un orden más justo. Aunque quienes trabajan en la organización no necesariamente coincidan o conozcan en detalle la ideología feminista, la mayoría de los miembros entiende que su labor se enmarca en el cumplimiento de derechos básicos de las personas: que además de cumplir una tarea de servicios, están cumpliendo una tarea de justicia, algo que *debe* hacerse.

La solidaridad con una “comunidad” de agredidos o vulnerables es la expresión política del compromiso. Se espera que esta solidaridad, representada por ADIVAC como un todo, esté presente también en cada uno de sus miembros. Los integrantes son adjetivados como “profesionales *solidarios*”: profesionales que no exigen el precio de mercado por sus servicios, sino que dedican su trabajo a una causa noble. El término “solidario” es particularmente frecuente en la entrevista con quien representa una de las caras visibles de la organización, el coordinador del Área de Difusión y Capacitación.

*...este otro sector que es más bien de prestación de servicios, donde mujeres y hombres solidarios, profesionistas, se reúnen para proporcionar servicios básicamente en el ámbito de la salud o en el ámbito legal, y proporcionárselos a las mujeres.(...)Este ámbito de servicios es un ámbito eminentemente de mujeres, y bueno, también la solidaridad que existe por parte de las profesionistas con relación a esas temáticas es también muy grande.*

Entrevista Miguel Pichardo, Área de Capacitación y Difusión.

La solidaridad, entonces, no solo tipifica la orientación hacia fines de la organización, sino que también idealiza el carácter altruista de los miembros. Esta identidad ideal de los integrantes es objeto de un refuerzo constante a través de las actividades de capacitación y socialización ideológica que se detallaron más arriba: no solo se trata del aprendizaje de un modelo de atención, sino también la adopción de una actitud altruista hacia el trabajo.

En este sentido, ADIVAC está prevenida sobre la posibilidad de fallas en sus reglas principales de identidad: la ética idealizada del compromiso y la solidaridad probablemente funcione en muchos casos, pero se relatan ocasiones donde esto no ha sucedido, donde las psicólogas reclaman más dinero, desertan porque se les ofrecen mejores salarios en otras organizaciones, cometen faltas a las disposiciones reglamentarias tácitas o explícitas.

La solidaridad representa, entonces, *un punto de tensión entre la identidad ideal de ADIVAC y aquello que inevitablemente debe observar sobre sí misma* (el hecho de que no todos



los miembros seleccionados, incluso los que han pasado el proceso de capacitación, cumplen con el perfil “solidario” que se busca. A pesar del ideal de solidaridad, y de la estabilidad institucional objetiva de la organización, reconocida por la propia organización, ADIVAC no se representa a sí misma como perfectamente cohesionada alrededor de una ética basada en un compromiso común a todos los miembros.

En resumen, ADIVAC logra explicar el éxito de su modelo de atención con base en el compromiso, el profesionalismo, y la solidaridad de sus miembros. Este último punto en particular es el que “explica” la supervivencia autónoma de la organización: la solidaridad de los miembros que trabajan ha hecho posible que ADIVAC brinde sus servicios a bajo precio pero además pueda sostenerse en dichas condiciones. Esta solidaridad de los miembros hacia ADIVAC, y de ADIVAC hacia las personas atendidas, tiene por supuesto un correlato en la relación de estas personas con la organización: la noción de *reciprocidad*.

*Estos dos elementos, tanto el servicio solidario como la reciprocidad económica por parte de la comunidad hace que podamos mantener una independencia económica, una independencia política, una autonomía en este nivel.*

Entrevista Miguel Pichardo, Área de Capacitación y Difusión.

Este intercambio recíproco de solidaridades y reconocimientos constituye al conglomerado organización-miembros-beneficiarios en un *colectivo*, el cual a pesar de estar integrado por actores que ocupan lugares diferentes, son parte de una misma causa. ADIVAC es vista como una organización imprescindible, no solo por parte de sus propios fundadores sino también por los propios beneficiarios.

*Laura habló a nivel de coordinación, y dijo: “Saben qué, ADIVAC va a cerrar”. Y dijimos, “es que no podemos. Imagínate la magnitud de personas que dejaríamos sin terapia.” “Es que no podemos, no tenemos ni para la renta.” Y lo que hicimos fue convocar una junta y que se pusiera todo a propuesta, y que se hiciera, si se cerraba ADIVAC o si se continuaba. Y dijo Laura: “yo necesito el apoyo de todas ustedes, porque no puedo decidir si se cierra o no”. Convocamos a junta, y las personas, dijimos: “Vamos a hablar con las personas, vamos a ver a quienes les podemos pedir más, y les vamos a pedir más”. Y fue lo que hicimos. Afortunadamente la respuesta fue de: “sí, te doy”. Hubo gente que nos daba 50 pesos más, y otra que nos daba 5 pesos más.*

Entrevista Silvia Morales, Área de Atención Psicológica – Adultos.

*Porque el agua estamos pagando 1000 porque hay fugas. De luz estamos pagando como 3.000 pesos. (...) Entonces cuando vienen el contador (...) y empezaron a ver los gastos que había, pues todo el mundo se quedó "así", pues [diciendo] "te ayudamos, ADIVAC".*

Entrevista con Laura Rodríguez, Directora.

La solidaridad colectiva que ha permitido sobrevivir a la organización es también un motivo de orgullo, dado que implica un componente heroico, una capacidad de triunfar en la adversidad. El comienzo precario y el posterior crecimiento reflejan la determinación y el compromiso con la causa, no solo de la fundadora sino también de los miembros, así como el reconocimiento del entorno. Este orgullo no significa que la autonomía financiera sea una regla de identidad de ADIVAC. La referencia a la urgencia por obtener recursos externos implica que la autonomía no se reivindica por sí misma, sino que esta reivindicación es el resultado de una situación de hecho. El objetivo de ADIVAC es brindar un servicio de calidad sin importar el origen de los recursos. Al no obtenerse financiamiento exterior, ADIVAC es de hecho una organización que ha demostrado ser capaz de sobrevivir por sus propios medios, por la solidaridad con que se orientan quienes la integran. Esto no constituye una defensa de la autonomía económica por sí misma, sino una reivindicación *ex post*.

## **2.d. La personalización de la identidad organizacional.**

Se ha identificado en las entrevistas otro factor al que se le atribuye parte del éxito y de la capacidad de supervivencia de la organización. No constituye, en este caso, una propiedad ética, sino que refiere a una persona específica: la fundadora y directora de ADIVAC.

Caracterizada como representante de la organización en el entorno, la directora encarna la identidad pública de ADIVAC, quien la hace visible en el campo feminista y frente a los organismos públicos. La directora además encarna cabalmente las características ideales de la organización: compromiso (reflejado en su capacidad de trabajo), profesionalismo (es la principal responsable del diseño del modelo de atención, y quien posee los conocimientos ideológicos y políticos necesarios para enmarcar la actividad de ADIVAC), y solidaridad (reflejada en el hecho de que también recibe un ingreso fijo por su actividad, y que es capaz de dedicar su tiempo a

tareas no relacionadas con la dirección, “incluso” trabajar como recepcionista. Estas características son objeto de *admiración* por parte de los entrevistados, aunque este elemento carismático no necesariamente se complementa con atribuciones afectivas.

*No es una institución con una estructura democrática. (...). Y eso tiene que ver básicamente con que la directora es la fundadora de la organización, y tiene un peso... tanto de dirección como un peso moral dentro de la institución.*

Entrevista Miguel Pichardo. Coordinador del Área de Capacitación y Difusión.

No es conveniente tildar a esta admiración de *idealización*, en tanto se reproduce a través de rutinas visibles para los miembros. El carisma no se mantiene *a pesar de* lo cotidiano, sino *a través de* ello: las rutinas constituyen su campo de demostración. Si todos los miembros trabajan, la directora lo hace durante más tiempo; si todos los miembros tienen conciencia social, la directora es capaz de expresarla en forma sistemática; la directora logra además ampliar las redes y los contactos para eventuales financiamientos; ella está dispuesta a acometer cualquier tipo de tarea con tal de “sacar adelante a ADIVAC”.

*Lo que me impactó fue que Laura le entraba a todo tipo de trabajo. [Cuando llegué a Adivac me dije:] “Da terapia!; Laura la directora da terapia!” Eso es algo que me impactó. (...) He estado en otras organizaciones donde la dirección era algo así como dirección de mando, pero sin involucrarse. (...) Laura le entra a todo, a todo literalmente. Hubo un tiempo que nos quedamos sin recepcionista, y eso fue una parte muy padre que viví aquí, como algo nuevo. [Se dijo:] “Chicas, no tenemos recepcionista”. “Pues yo puedo cubrir tal día”. Y la directora también. Todas le entramos, y nadie puso cara de fuchi, de que hacer de recepcionista. Entonces eso es algo que me gustó mucho de aquí, que dije: “Guau, qué equipo, no?” (...). Pues eso es lo que ha hecho que Adivac exista: una mujer que saber organizar, y no solamente desde el escritorio, sino haciendo y diciendo cómo se hacen las cosas.*

Entrevista Silvia Morales. Área de Atención Psicológica – Adultos.

*Yo soy la que empecé todo esto, que siempre estoy aquí haciendo trabajo o haciendo cosas por fuera, entonces me tienen mucho... me tienen respeto.*

Entrevista con Laura Rodríguez. Directora.

Resulta evidente que parte de la identidad de la organización se define desde de su líder, como encarnación, ejemplo y sostén de las características valoradas positivamente. Un ejemplo de esto es la conexión entre los objetivos de ADIVAC (especializados, estables en el tiempo), el reclutamiento de sicólogos, y la filiación profesional especializada de la directora. Si bien la estabilidad de los objetivos podría explicarse por las restricciones económicas bajo las que se opera (y que obliga a la organización a mantener los servicios que constituyen su principal fuente de ingresos, así como a planificar cauteiosamente cualquier tipo de ampliación de objetivos, en función del desequilibrio financiero que pudiera ocasionar), también podría pensarse que *existe una voluntad concreta de mantenimiento de los objetivos especializados porque esto permite reproducir las posiciones de conocimiento y prestigio que sustentan la autoridad de la directora.*

Otro ejemplo, más dramático y que será desarrollado más adelante, es que el modelo de relacionamiento interpersonal ampliamente difundido entre los miembros de la organización, poco intenso en lo afectivo, parece tener su origen en el tipo de relaciones preferidas por la propia directora, consistentes en el mantenimiento de las distancias personales, enfatizando la segmentación de los roles.

## **2.e. La centralización de las decisiones y división del trabajo.**

En forma coincidente con lo anterior, se observa una extrema centralización de las decisiones estratégicas y cotidianas. Explícitamente se reconoce por parte de los entrevistados una estructura política no democrática, que se legitima, por encima de todo, apelando al tipo de objetivos de la organización. El hecho de que se trabaje en *servicios* relacionados con un problema delicado, orientándose a una maximización de la *calidad* y la accesibilidad, parece ser una justificación natural de la centralización de las decisiones.

*Lo que yo veo en Adivac es que la estructura o la organización política está muy estructurado a partir de un liderazgo, no ha nacido siendo una institución democrática, ni lo ha pretendido ser. Es una institución de servicios, y en una institución de servicios digamos que la democracia no sirve, porque se tienen que tomar decisiones a partir de criterios que van más allá de las apreciaciones individuales.*

Entrevista con Miguel Pichardo, Área de Capacitación y difusión.

El criterio de maximización de los resultados se relaciona directamente con otro de los argumentos “de sentido común” con el que se justifica la concentración de la autoridad: la conveniencia de reducir al mínimo las instancias burocráticas innecesarias. Se reivindica la *informalidad* de los mecanismos cotidianos de decisión (que revisten la forma de consultas hacia la directora, o de iniciativas directas de esta), como una forma ágil de funcionamiento, con referencias claras de autoridad.

*Creo que algo que tiene Adivac es su capacidad de respuesta. Yo creo que a menor burocracia, mayor capacidad de respuesta, y teniendo una persona que pueda tomar decisiones y que tenga un peso moral, facilita mucho la cuestión, no nos perdemos en discusiones, no nos perdemos en si dice o no un reglamento tal cosa, sino únicamente se hace lo que dice la directora, y se toma en cuenta eso. Digamos que... eso facilita mucho las cosas. Las dificultaría si ADIVAC pretendiera ser una institución democrática, porque ahí no estaríamos siendo coherentes, en tanto que pretendemos ser democráticos y a la vez tenemos una toma de decisiones que está solamente en una sola persona. Sin embargo, como nunca se ha pretendido eso, y las personas que entran aquí saben que así es, y que así se lleva a cabo, y así se han adaptado, no existe ninguna problemática ni ningún tipo de conflicto. Entonces eso facilita mucho la organización y la actuación de las personas dentro de la organización.*

Entrevista con Miguel Pichardo. Área de Capacitación y difusión.

La democratización de las decisiones tiene para las integrantes de ADIVAC tan poco sentido como la “excesiva” formalización de reglas de decisión. Tanto el “exceso” de opiniones que el “exceso” de reglamentos, son evaluados como atentatorios contra el criterio que debe regir las decisiones: el *pragmatismo*. Se entiende que la incertidumbre de las decisiones no se reduce con su formalización, sino limitando el número de involucrados, si es posible, a una sola persona específica que ha demostrado tener la capacidad necesaria. Esto muestra cómo la informalidad en la toma de decisiones no es patrimonio de las decisiones colectivizadas (democracia radical), sino que puede reproducir asimetrías extremas en la distribución de poder y conocimiento.

ADIVAC no tiene una ideología sistemática que oriente las decisiones últimas sobre la estructuración interna. No atribuye su éxito al apego a verdades o estrategias consagradas, sino a un procedimiento de “ensayo y error”, método de adaptación mediante aproximaciones sucesivas en el que la directora ha tenido un papel decisivo. La forma como ADIVAC se ve en el futuro es muy similar a la actual: se espera el *mantenimiento* de sus funciones, para lo cual la estructura de

autoridad adoptada parece óptima<sup>4</sup>. No está en cuestión ningún punto de la estrategia o la identidad de la organización: los coordinadores, únicos miembros que por su posición podrían desafiar esta definición y su arreglo de autoridad concomitante, coinciden en que la iniciativa de decisión debe permanecer donde está. El espacio de representaciones alternativas de ADIVAC esta, en consecuencia, en extremo restringido. Esto repercute en la orientación estratégica de la organización y en las alternativas de decisión cotidianas. Para los miembros parece difícil imaginar que la mayor parte de las decisiones que se toman impliquen alternativas reales, es decir, la posibilidad de tomar una decisión diferente. Casi todas las decisiones se presentan como *naturales*, emanadas en forma natural de una noción de “bien común” por todos compartida.

*Y no es que yo me imponga con ellas: “ahora que aguanten, si esto es lo que yo quiero”. No, casi siempre son cosas muy comunes, muy de trabajo, de la organización, no es un objetivo individual mío, sino que es un objetivo común de todas.*

Entrevista con Laura Rodríguez, Directora.

Este constituye el único punto donde la identidad de ADIVAC parece recurrir a un ideal comunitario: la inexistencia de diferencias de criterio, la evidencia respecto a lo que debe hacerse, a lo que es más conveniente para la organización, justifica una distribución de poder concentrada en la directora, donde los coordinadores se limitan a tomar decisiones menores.

Pero la reproducción del modelo de calidad exitoso no solo implica la centralización de las decisiones y las características de identidad mencionadas, sino también la *formalización* de la división del trabajo. En un documento se especifican 20 cargos y perfiles requeridos, así como sus funciones y vínculos. El control sobre la calidad de los procesos terapéuticos parece exigir este nivel de detalle y de seguimiento de las actividades de cada uno de los miembros. Esto se vincula con un elemento identitario muy llamativo que deberá ser tenido en cuenta en adelante: la *marcada división entre trabajo operativo e instancias de decisión*, entre el Equipo Coordinador (que se reúne semanalmente) y el resto de los miembros, podría estar debilitando la formación de una identidad unificada en ADIVAC. A través de la forma como los coordinadores hablan de los

---

<sup>4</sup> En el próximo capítulo se verá cómo gran parte de la estabilidad de la identidad de ADIVAC no solo podría explicarse por el carisma de su líder y el éxito de la organización hasta el momento, sino también, entre otras, por las restricciones económicas que contribuyen a mantener una definición estrecha de los objetivos, lo cual impide que aumenten las probabilidades de construcción de identidades alternativas.

miembros de base, de su proceso de selección y socialización, se refleja una diferencia en los niveles de apropiación del proyecto.

*Y algunas [de las psicólogas] si participan en algunos debates pero es muy poco el nivel de discusión a nivel político-ideológico, están mas pendientes del ámbito académico, o más de la psicología, más de la psicoterapia. Y tiene que ver más con el tipo de formación que se da a nivel de las universidades, y con el tipo de extracción social económica, política y profesional... La mayoría de ellas vienen de familias de clase media, vienen de universidades privadas, religiosas, en sus familias no hay ningún tipo de tradición de participación política, son... la mayoría son mujeres totalmente apolíticas, entonces tampoco existe una condición para que se pueda dar [un debate a nivel político].*

Entrevista con Miguel Pichardo, Área de Capacitación y Difusión.

Dada la elevada rotación de los integrantes de base en comparación con la directora y los coordinadores, en estos roles de decisión parece esperarse *naturalmente* que su nivel de compromiso de aquellos sea menor, al menos en ciertos puntos. Se naturaliza el hecho de que las psicólogas no muestren inquietudes políticas, ideológicas, o relacionadas con la orientación estratégica de la organización. Si las discusiones estratégicas están restringidas a unos pocos miembros, esto no parece parte de una estrategia específica de segregación, sino que se deriva del hecho de que ADIVAC no pretenda socializar a sus miembros en una ideología sistemática, ni siquiera desde el lugar de subordinados.

Los objetivos alterativos de ADIVAC se remiten, como se expuso, al aprendizaje de determinadas habilidades, el respeto a una ética mínima de trabajo, y la adquisición de una perspectiva de género laxamente entendida. En lo demás, las orientaciones individuales de los miembros son “respetadas”: se acepta que no pretendan un nivel de compromiso con la organización mayor que el que implica cumplir con las tareas especificadas. En una entrevista en particular, la división del trabajo se legitima también como una forma de “diversificar las formas de lucha”: se despoja así de la desigualdad de poder y conocimiento que puede implicar y reproducir, y se transforma en un modo de garantizar un amplio impacto sobre la sociedad.

Como conclusión puede establecerse que ADIVAC, a pesar de fundar su estabilidad en una identidad compartida respecto a los *servicios*, no dispone en su interior de una representación y un compromiso homogéneos. La división del trabajo y de la autoridad se corresponde con diferentes niveles de apropiación del proyecto. Esta diversidad de identidades, típica de cualquier

organización compleja, no representaría un problema para la cohesión interna porque no lleva a la competencia de definiciones sobre los objetivos o los medios, sino a una división clara de las funciones y una representación unívoca de la división de los temas relevantes para cada rol. ADIVAC reproduce, por una parte, una *identidad común*, centrada en el servicio de atención a víctimas de violaciones (a través de un modelo profesional, comprometido y solidario), y por otra parte, *identidades de rol diferenciadas*, cuya reproducción mantiene las estructuras de autoridad a través de la legitimación de los límites en el acceso a determinados temas.

También a modo de resumen, resulta evidente que esta identidad *segmentada* se corresponde con diferencias en los atributos relevantes para cada rol. Para las mujeres que se limitan a brindar terapia lo importante es controlar su *praxis* y el cumplimiento formal de ciertas normativas. Para la directora (y en menor medida para los coordinadores), los atributos objetivables también son relevantes, pero son más importantes aún los atributos no formalizados, personales, disposicionales.

## **2.f. La significación afectiva de las relaciones interpersonales.**

Sin lugar a dudas uno de los hallazgos más llamativos es la baja intensidad afectiva de las relaciones entre sus integrantes.

En primer lugar, las relaciones interpersonales ocupan en las entrevistas recogidas un lugar marginal; solo en dos de ellas se encuentran referencias significativas. El resto de los miembros entrevistados no parece construir las relaciones que mantiene con sus compañeros de trabajo como incentivos específicos, como características que lleven a escoger a ADIVAC por encima de cualquier otra organización. La afectividad interna no constituye una característica a través de la cual la organización se distinga de otras en su entorno, o a través de la cual se justifiquen la estabilidad organizacional, su éxito, su orientación hacia el trabajo. La cultura emocional de ADIVAC se caracteriza, entonces, por el desarrollo de una *empatía estandarizada de estilo profesional* hacia los pacientes (fomentada a través de dinámicas específicas), y por una relativa *neutralidad afectiva* en las relaciones entre los miembros.



El tratamiento de los factores posiblemente relacionados con este fenómeno se hará en el capítulo VII. Por ahora no debe perderse de vista que la “neutralidad” afectiva interna, en primer lugar, no es absoluta: en segundo lugar, que no está igualmente distribuida entre los miembros.

*El trabajar con violencia no es nada fácil. A veces al estar trabajando con algo que también nos mueve, salimos y entonces... pues se nos hace un nudo en la garganta. Vamos con aquella compañera con la que más nos llevamos, y le pedimos un abrazo, y nos soltamos a llorar, así como desahogo: “que fíjate que a mi paciente, o que a este niño le pasó esto...” y si nos quiebra el corazón a todas, no? Pero es un momento también que compartimos de dolor. Y también esta parte de, cuando alguien se va a casar: “¡Ay, es que se va a casar Fulanita!”, le hicimos aquí la fiesta. Cuando estaban embarazadas le hicimos un baby shower, y [los hijos] eran “los bebés de Adivac”...*

Entrevista con Silvia Morales. Área de Atención Psicológica - Adultos.

Para algunos miembros las relaciones interpersonales funcionan como espacios de contención (descarga emocional frente al contacto con los problemas de cada una de las personas atendidas), y como espacios donde pueden compartirse aspectos de la vida personal. Esto, sin embargo, no pone a las dinámicas afectivas en el centro de las relaciones: en ninguna entrevista se definen en términos de amistad, ni se maneja la eventualidad de que constituyan las relaciones más importantes de la vida de los miembros. Incluso cuando se adjetivan estas relaciones, las referencias no apuntan hacia lo afectivo sino hacia su armonía en tanto relaciones *de trabajo*: en ADIVAC, se argumenta, no existen dinámicas de competencia, o problemas de comunicación, sino que el trabajo y las relaciones de trabajo transcurren en forma armoniosa, prácticamente sin conflictos visibles.

También se han recogido indicios de una relativa restricción de las expresiones emocionales significativas al ámbito de las relaciones entre la dirección y los coordinadores. En las entrevistas con las psicólogas “operativas”, por ejemplo, las relaciones internas no se asocian con emociones intensas. Es razonable pensar que la expresividad emocional requiere, para su emergencia, de grupos de interacción relativamente pequeños: esto no significa que las manifestaciones afectivas no sean posibles dentro de organizaciones cuyo tamaño excede el de un “grupo de íntimos”, sino que estas relaciones siempre son selectivas y tienden a definir subgrupos. Es posible que en ADIVAC no existan varios de estos grupos sino *solo uno*, constituido por las personas que ocupan roles de decisión, quienes mantienen reuniones

semanales. Al decir de una de las entrevistadas, dichas reuniones tienen, además de una función de planificación, efectos emocionales: la descarga de tensiones acumuladas a lo largo de la semana. *Este espacio de contención se caracteriza porque se permiten manifestaciones que probablemente en otros escenarios de ADIVAC no estén legitimados*: el humor, por ejemplo, como defensa frente a problemáticas más percibidas más o menos directamente.

Esto lleva a reforzar la hipótesis de que la cultura emocional no constituye una estructura inscrita indeleblemente en la conciencia o en el cuerpo de los actores, sino un *recurso*: una serie de reglas que estructuran espacios y tiempos de legitimidad diferencial para ciertas manifestaciones. Las nociones de *escenario* y *trasfondo* de GOFFMANN (1981) podrían esclarecer este punto: los miembros de ADIVAC, o al menos a algunos de ellos, pueden recurrir a una cultura emocional que distingue entre momentos donde están presentes personas ajenas a la organización, y momentos “íntimos”. Para cada uno de estos momentos la legitimidad de las expresiones emocionales es diferente. Dichas manifestaciones, por su parte, son recursos apropiados reflexivamente, no en relación con el logro de objetivos externos (como en la literatura reciente sobre el tema), sino como una forma de establecer un *marco emocional* propicio a la descarga de tensiones individuales.

En este punto cabe retomar algo que se planteó unas páginas más arriba: esta segmentación de las manifestaciones emocionales parece coincidir con el escaso contacto que se da entre la directora y los miembros operativos. Esta forma de relacionamiento, mencionada por la propia directora y corroborada por los coordinadores (quienes se ubican en el papel de “correos de transmisión” entre la dirección y los miembros operativos), refuerza la idea de que las relaciones internas no fluyen libremente, ni siquiera de acuerdo a las simpatías individuales, sino que están relacionadas con la segmentación de los roles.

*Para cuando hay alguien que no está trabajando adecuadamente, eso sí, llegan y lo comentan. Yo casi ya no tengo contacto con muchas compañeras; las coordinadoras son las que vienen y me comentan: “está pasando esto, está pasando lo otro”. “Bueno, qué hacemos, ya hablaban con ellas?”. “Ya hablamos, pero no entienden, no hacen caso”. “Entonces yo hablo con ellas.” Entonces hablo con ellas, y si cambian la actitud siguen trabajando con nosotras, pero si no cambian la actitud, la coordinadora les dice que ya no puede seguir, que muchas gracias por estar trabajando en Adivac. O yo les digo directamente que ya no puede estar con nosotras.*

Entrevista con Silvia Morales. Área de Atención Psicológica - Adultos.

Cualesquiera sean los factores que estén detrás del tipo de comunicación mencionado entre la dirección y los miembros operativos (estilo personal de liderazgo, renovación constante de miembros operativos, falta de espacios o tiempos específicos), también puede indagarse por sus efectos dentro de la organización: en el capítulo siguiente se verá cómo el escaso contacto entre el líder y los miembros puede debilitar los controles normativos informales, o socavar la misma idea de una identidad colectiva.

La debilidad de la afectividad interna en ADIVAC y la segmentación de las relaciones entre roles directivos y roles operativos son dos elementos que están en consonancia con el hecho de que *no existen instancias específicas orientadas a la observación del estado emocional de los miembros, o al trabajo animico* (sea informalmente por parte del líder o formalmente a través de la intervención externa). Como se ha mencionado, el trabajo emocional en ADIVAC tiene una orientación específica hacia la *calidad* de la terapia, y se desarrolla en forma estandarizada. Más allá de esto, ADIVAC programa entre una y dos veces al año “convivios” en lugares fuera de la organización específicamente justificados para “dejar de hablar de trabajo y relajarse”. Esto parece corroborar que el trabajo cotidiano de la organización no favorece la construcción de una cultura emocional centrada en la afectividad entre sus miembros.

## **2.g. Segmentación de identidades y expansión de los objetivos.**

Se ha dejado para el final lo relativo a la ampliación de objetivos en que ADIVAC parece haberse embarcado actualmente, debido a que refleja la segmentación de la identidad y la cultura emocional que se han descrito en las secciones anteriores. Como se mencionara al inicio de este capítulo, dicha ampliación supone incrementar la participación en instancias de discusión pública, así como la realización de actividades propias de difusión y capacitación. Esta “salida hacia fuera” (señalada como una transformación que le da un nuevo impulso a la organización, pero que no supone el abandono de la prestación de servicios) se justifica a partir de la necesidad de atacar el problema de la violencia sexual en su origen, es decir, junto a las comunidades vulnerables, incidiendo en sus posibilidades de empoderamiento frente a una cultura adversa. En principio podría afirmarse, en consecuencia, que ADIVAC refuerza el lado feminista de su identidad, o sistematiza las reglas ideológicas de auto-observación.

*Tenemos el área de capacitación y prevención comunitaria, que es un área muy nueva, que está orientada básicamente al ámbito educativo y al ámbito de la prevención comunitaria, buscando incidir directamente en la población. Entonces yo creo que esta área ha venido a reconfigurar el trabajo de la institución. Mientras que en un primer momento la institución estaba abocada a prestar servicios en el ámbito sicoterapéutico, ahora también hace trabajo con las comunidades, tratando de organizarse con las comunidades, tratando de articularse con otras organizaciones y con otros movimientos, y ahorita estamos en una nueva etapa, de ir hacia fuera... ya no tanto... si de recibir personas, aquí en la institución, pero como volcarnos hacia las comunidades que están viviendo, padeciendo, ese tipo de violencia.*

Entrevista con Miguel Pichardo, Área de Capacitación y Difusión.

*Ya no quería venir a la asociación, ya quería yo cerrar (...). Pero empezamos a ver esto de resolución de conflictos, y entonces siento que otra vez [tiene sentido]... Porque es mucha la demanda y lo que nosotras pensamos es que con este trabajo le podemos dar a la comunidad las herramientas para poder prevenir una violación. Y entonces de esa manera nosotros queremos que se reduzca la atención, ya no queremos atender a la gente. Yo sé que eso va a ser imposible porque la agresión sexual es como el pan de cada día, pero de alguna manera queremos atacar.*

Entrevista a Laura Rodríguez, Directora.

La dimensión de *solidaridad* se refuerza por este medio, equilibrando parcialmente el peso de la orientación *profesional*. ADIVAC no puede dejar de ser una organización de servicios sin perder su identidad: tales objetivos son insustituibles, no por su significación emocional sino por la acumulación de conocimiento que implican. Esto, sin embargo, no impide la expansión de la identidad a través de la formulación de nuevos objetivos. Dicha expansión es desarrollada con cautela, en parte porque no está enmarcada como un imperativo ideológico urgente: las ideas de ADIVAC distan mucho de la radicalidad de las organizaciones políticas de la década de los 70. Otra de las posibles razones para el carácter paulatino de esta ampliación son las restricciones financieras: solo podrían incrementarse rápidamente aquellas actividades por las que ADIVAC puede percibir ingresos (como los talleres externos).

El problema consiste aquí en determinar hasta dónde se está procesando una modificación en la identidad *colectiva* a través de esta ampliación de objetivos. Anteriormente se estableció la existencia de una segmentación no solo en la significación afectiva de las relaciones, sino también en los niveles de apropiación y de participación política: la mayor parte de los miembros operativos no parece tener intereses políticos marcados que los impulse a participar en ADIVAC

más allá de los límites de sus roles originales de terapeutas. En términos más extremos, podría decirse que solo una minoría de las integrantes de la organización se considera a sí misma feminista: sus intereses fundamentales consisten en desarrollar un servicio "solidario" que al mismo tiempo les otorgue una retribución económica y la capacidad de desarrollar habilidades profesionales.

*Yo creo que la única que se podría definir como feminista es Laura. De ahí en fuera, yo creo que todas lo somos pero en un grado de apenas conocer qué es el feminismo. Es decir, sabemos que el feminismo no es decir "queremos relaciones igualitarias con los hombres". No. Es reconocer los propios derechos que yo tengo como mujer. Y de ahí que el trabajo que se hace aquí es "reconócete como mujer, reconoce que tienes derecho a disfrutar tu sexualidad, y a disfrutar la vida que tu quieres". Eso es un derecho. Para mí eso es el inicio de un feminismo. No tenemos los estudios suficientes para decir "somos feministas de hueso colorado". (...) Laura... tu puedes hablar con ella y tiene muy definido qué derechos, por qué derechos, desde cuándo se inicia todo este movimiento, cuestión de género, como que toda la parte teórica para decir: "ah sí".*

Entrevista con Silvia Morales. Área de Atención Psicológica - Adultos.

Si la identidad feminista es percibida como algo que depende más de conocimientos teóricos que de convicciones; si esta identidad encarna en el líder en forma cualitativamente *distinta*, como una ideología no explicitada que sustenta el trabajo visible de ADIVAC, como un estado difícil de alcanzar para el resto de los miembros; si no se considera necesaria para ejercer una actividad solidaria de prestación de servicios técnicos; esto habla de una funcionalización de las diferencias ideológicas e identitarias, una estabilización de la auto-representación de ADIVAC que permite diversos puntos de vista, la regulación de las conductas desde diversas reglas sin que estas entren en conflicto.

La expansión de los objetivos organizacionales a un plano de solidaridad socio-orientada, entonces, podría constituir únicamente la expresión de una *parte* de la identidad de la organización, canalizada a través del trabajo de una sola de las áreas; una identidad no relevante para la totalidad de sus miembros, sino solo para su núcleo dirigente. Este es un ejemplo claro acerca de cómo la identidad de una organización puede no ser homogénea en su interior: la segmentación de roles podría officiar de regulador de los grados de apropiación del proyecto. La socialización total en la identidad política de la organización podría ser imposible de alcanzar, juzgarse innecesaria o ni siquiera imaginarse como posibilidad: las diferencias ideológicas individuales de origen se reproducen sin trabas en ADIVAC, lo que dificulta la designación de

una identidad colectiva. Esta segmentación o compartimentación, como se ha expuesto, no es vista por los miembros como un dato alarmante o que ponga en peligro la estabilidad: antes bien, se considera una expresión de los intereses naturales, funcional a los objetivos actuales de ADIVAC.

### ***3. Conclusión: diversificación de identidad según roles, neutralidad afectiva y débil representación comunitaria.***

Como resumen general de este caso es necesario resaltar, en primer lugar, el papel decisivo sobre la construcción de identidad que tiene el tipo de objetivos que ADIVAC persigue desde su origen. Estos objetivos (emanados fundamentalmente de la experiencia y formación profesional de su fundadora y actual directora), si bien se justifican a partir de un enmarcamiento ideológico feminista, no necesariamente se transmiten y reproducen de esa manera en el interior de la organización, toda vez que el trabajo directo con las personas constituye la dimensión central de la actividad de ADIVAC. Esta puede auto-describirse como una organización de servicios, solidariamente orientada y justificada en términos éticos, sin aferrarse a una ideología sistemáticamente estructurada. Más aún, las reglas que estructuran el control del “proceso de producción”, tanto las formalizadas (normativa institucional, división del trabajo, especificación del modelo de calidad) como las no formalizadas (concentración del poder en una sola *persona*), no necesitan remitir a la *solidaridad* como criterio orientador, sino a la *calidad* del servicio que se brinda: a la responsabilidad de los miembros, a su *compromiso*, y a la necesidad de estructurar el funcionamiento de ADIVAC de forma *pragmática*. Esta identidad orientada hacia la calidad del servicio refleja, a la vez que contribuye a reproducir, la legitimidad de la formalización y la centralización de las decisiones.

La selección de los miembros, como estrategia de control inicial de la reproducción de identidad, busca en principio personas con una formación *profesional* acreditada. En relación con esto, no puede afirmarse que la perspectiva *social* de género, y mucho menos la orientación política de la organización, tengan un fuerte arraigo entre la totalidad de los miembros operativos. Se ha constatado que los incentivos predominantes para las psicólogas son la percepción de un pago módico por sus servicios, junto con la posibilidad de capacitarse en un área de la

terapéutica. A pesar de ello, existe una perspectiva solidaria, vinculada fundamentalmente al ejercicio de los derechos de las mujeres, que se expresa a través de los criterios de selección y del trabajo de capacitación/socialización al que se aboca la organización con las nuevas integrantes. Existen elementos de identidad, entonces, que significan el intercambio económico y de conocimientos de forma tal que resulta compatible con una atribución de altruismo: los “profesionales pagos” devienen así “profesionales solidarios”. El *compromiso* con las personas atendidas implica no solo la correcta aplicación del saber disciplinario, sino el desarrollo de una *conciencia* específica de la problemática (que vea a la violación como la violación de un derecho humano, producto de una cultura), y el entrenamiento de una *empatía* hacia aquellas.

La otra cara de la noción de compromiso refiere a la subordinación a las decisiones y controles emanados desde las instancias jerárquicas superiores. Este énfasis es justificado por lo delicado del trabajo organizacional, lo mismo que la estructura jerárquica y a la vez informal de la toma de decisiones. Pero la relevancia que el problema de la autoridad adquiere en algunos puntos del discurso parece revelar además que han existido tensiones derivadas de faltas a la normativa considerada mínima, lo que puede estar revelando una falla en los controles informales (basados en lazos personales), o un cierto nivel de fisura en la construcción y transmisión de una identidad colectiva significativa para todos los miembros. Estos fallos son reconocidos por el discurso dominante en ADIVAC: la organización es consciente de que parte de sus miembros se orientan solo por orientaciones instrumentales, y que esto debe ser controlado.

Este tipo de tensiones es el único señalado por el discurso dominante en ADIVAC. Los hallazgos muestran, como corroboración, una estabilidad institucional únicamente puesta a prueba por problemas financieros. Por lo demás, el liderazgo se ha mantenido estable, y su autoridad incuestionada. Una parte importante de la identidad organizacional podría concebirse, incluso, como una derivación directa de los *habitus* de su líder: este es a la vez modelo y reflejo de los ideales organizacionales. Lo decisivo es la ausencia histórica de enfrentamientos políticos o renuncias masivas de miembros. En el capítulo siguiente se explorarán los factores que podrían estar condicionando este fenómeno.

Por último, cabe recordar el escaso contenido afectivo que se atribuye en esta organización a las relaciones interpersonales. Salvando las excepciones que se han señalado anteriormente (contención emocional entre los miembros que ocupan puestos de decisión), puede considerarse a ADIVAC como una organización más cercana al modelo burocrático, esperable en

sistemas orientados hacia fines específicos, evaluables objetivamente, y despojados de contenidos ideológicos sistemáticos. No deja de resultar curioso el hecho de que las emociones de los miembros sean objeto de un trabajo estandarizado, a cargo de una instancia formalizada, y orientado hacia los beneficiarios, al tiempo que la atención y desarrollo de lo emocional están ausentes de las relaciones entre los propios miembros.

Al igual que en el caso interior, se seleccionan cuatro características que constituyen los ejes de análisis del Capítulo VII:

1) La primera de estas es la estabilidad institucional de ADIVAC. A diferencia de SIPAM, esta organización no ha experimentado crisis a lo largo de su historia, lo que en un principio puede juzgarse paradójico, si se tiene en cuenta que no existe una identidad comunitaria que funcione como punto de referencia.

2) La segunda, cuya relación con la anterior se apreciará en el capítulo VII, es la relativa *homogeneidad* interna de las identidades. Si bien existen indicadores de una apropiación diferenciada por roles de los moderados objetivos de corte político-cultural de ADIVAC, no puede hablarse propiamente de exista o haya existido en algún momento una diversidad de identidades en competencia por regular la orientación estratégica de la organización.

3) En tercer término, cabe llamar la atención sobre el hecho de que en ADIVAC, si bien se “trabaja” directamente sobre los *sentimientos* de los beneficiarios (es decir, los objetivos están relacionados directamente con afectos de personas en el entorno), la cultura emocional de la organización no está caracterizada por la significación afectiva de las relaciones interpersonales. Dicha constatación justifica una búsqueda de posibles factores explicativos.

4) Finalmente, deberá atenderse al hecho de que en este caso aparecen menciones a conductas desviadas respecto de normas mínimas, o conductas que indican una orientación hacia la participación en términos de beneficio económico puro (aunque aisladas). Esto resulta poderosamente llamativo si se toma en cuenta el énfasis que el discurso organizacional pone en la noción de “compromiso” y en el carácter no lucrativo de la asociación.



## Capítulo VII

### Comparación de los casos I y II:

#### FORMULACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE HIPÓTESIS.

##### *Introducción.*

Este último capítulo tiene por finalidad exponer hipótesis explicativas empíricamente fundamentadas con respecto a las diferencias entre los casos que merecen especial atención. Los fenómenos atendidos son, fundamentalmente, la estabilidad institucional, la diversificación de la identidad interna, la construcción de una cultura emocional afectivamente significativa en relación a los vínculos internos, y la incidencia de las conductas “no cooperantes”. Con dicha orientación, en la primera sección se comparan los casos, identificándose las diferencias y similitudes más relevantes. La segunda sección está dedicada a presentar separadamente los sistemas de hipótesis contruidos para cada una de las “variables dependientes”. Finalmente, la tercera sección resume los hallazgos.

##### *1. Descripción comparada de los casos: diferencias y similitudes.*

El primer objetivo de esta sección es precisar la definición y la magnitud de las diferencias de los fenómenos sobre los que se construirán hipótesis explicativas. El segundo objetivo implica identificar factores que podrían incidir sobre la formación de dichos fenómenos, o en otras palabras, aislar una serie de posibles *variables independientes*. Como resulta evidente, debe simplificarse aquí la densidad y los matices descriptivos de los dos capítulos anteriores: las diferencias entre los casos son reducidas a sus factores clave.

### 1.a. Aspectos similares en el origen de las organizaciones.

En el momento de su fundación, las similitudes entre ambos casos son escasas. El único aspecto que identifica a SIPAM y ADIVAC entonces es la *centralización de facto de la autoridad*. Si bien en la primera esta autoridad está compartida entre dos personas, y en ADIVAC recae en una sola, lo fundamental consiste en que los miembros que ingresan inmediatamente luego de la fundación se encuentran con una estructura de autoridad centralizada, la cual no por ser informal es menos evidente: la iniciativa estratégica y práctica recae en las fundadoras; las actividades principales tienen a las fundadoras como protagonistas privilegiadas; también se concentra en ellas la representación externa de las organizaciones, en lo político y lo financiero.

### 1.b. Las diferencias fundacionales.

El panorama se enriquece al considerar los aspectos en que las organizaciones *difieren* originalmente. En primer lugar, ADIVAC se funda a partir de una iniciativa estrictamente *individual*<sup>1</sup>, mientras SIPAM se constituye desde la iniciativa de *dos* personas. El liderazgo en el primer caso es *unipersonal*, mientras que en el segundo es *compartido* por personas que se definen como amigas, esto es, que comparten una trayectoria de vida y mantienen vínculos afectivos. En su fundación, entonces, SIPAM parece contar con mayores posibilidades de construcción de una *identidad desde lo reflexivo y lo afectivo*: el liderazgo doble supone la una *relación dialógica* (en lo cognitivo - valorativo), y por lo tanto la posibilidad de una *identidad autocrítica*. Por su parte, la adjetivación amistosa de las relaciones en el dúo fundador de SIPAM establece la *afectividad* como componente fundamental de las relaciones originales.

A esto debe agregarse el hecho de que la fundadora de ADIVAC tiene una significativa trayectoria anterior en acompañamiento terapéutico de personas violadas, mientras que las fundadoras de SIPAM han tenido un contacto nulo o escaso, en términos profesionales, con el tema de la salud. Esto posiblemente incrementa en la segunda las probabilidades de autocrítica y

---

<sup>1</sup> Si bien el acta constitutiva de ADIVAC muestra a seis fundadores, la iniciativa de fundación pertenece, a su actual directora, quien opera como una persona que responde a la demanda del resto de los que posteriormente integran la asociación.

de apertura hacia conocimientos y propuestas, y se vincula directamente con el grado de *especificación* de los objetivos de cada organización. En términos generales, los objetivos de ADIVAC son mucho más específicos desde el inicio que los de SIPAM. Allí se implementan servicios específicos de atención a personas violadas mientras que aquí lo importante no es tanto el trabajo específico sino la población con la que se lo lleva adelante, las mujeres populares, en un marco de objetivos generales de ciudadanía y participación democrática. Esta diferencia también implica una amplitud desigual de las reglas de identidad en cada organización: la posibilidad de definir *objetivos diversos* es mucho mayor en SIPAM que en ADIVAC.

Debe considerarse una segunda forma de diversidad de objetivos. En su origen, ADIVAC se orienta *hacia fuera*: sus objetivos ubican una población beneficiaria *en el entorno* de la organización. No en vano los relatos recogidos sobre el origen de ADIVAC consideran como razones principales la *demanda* de un grupo concreto de afectados, así como la inexistencia de organizaciones en el campo que cubriesen adecuadamente el problema. Su *ideología* organizacional, en términos de LOFLAND (1996), es notoriamente *reformista*: se procura un cambio limitado en el entorno. SIPAM, por su parte, no surge a partir de una demanda externa, sino de un diagnóstico *negativo* de sus fundadoras: lo que está claro como motivo de fundación es la incapacidad de las viejas organizaciones de izquierda, rezumantes de debates ideológicos, para abordar las necesidades de las mujeres populares (una población, como se ve, definida en términos más amplios que en ADIVAC). Debe resaltarse que esto da cuenta de la diferente *identidad política* de ambas organizaciones. SIPAM se afirma como una organización que, si bien parte de una separación de la izquierda tradicional, conserva la identidad “de clase” como regla fundamental, orientada hacia un cambio social genérico, hacia objetivos emancipatorios. ADIVAC se orienta inicialmente a la solución de problemas individuales, sin definir claramente objetivos políticos.

Se agrega a esto el hecho de que el proyecto de SIPAM contempla *a las propias integrantes* como parte de su población beneficiaria. En términos de Lofland, los objetivos de SIPAM no solo son reformistas sino también *alterativos* (1996): la organización es un ámbito de reconstrucción de la personalidad de sus integrantes, una posibilidad para la redefinición de su lugar en la sociedad y en sus relaciones íntimas, un espacio para la resignificación de la autoestima. Bajo la concepción dominante en SIPAM, es mucho más difusa que en ADIVAC la relación entre “trabajo” y “vida”, entre la identidad organizacional y la identidad individual.

Desde el comienzo, los objetivos de ambos casos se construyen como reglas de identidad que implican posibilidades radicalmente distintas. En ADIVAC, la especificidad y externalidad de los objetivos, así como su vínculo con un saber profesional encarnado en la fundadora, constituyen reglas que restringen tanto la posibilidad de diversificación de las propuestas como de construir una significación afectiva del trabajo. Por su parte, la definición abierta de los objetivos en SIPAM, su carácter político y el acoplamiento laxo con el conocimiento de las fundadoras, podrían constituir reglas que, junto con la definición de objetivos alterativos, ampliaran las posibilidades de diversificación de las tareas organizacionales y de desarrollar, por parte de las integrantes, un vínculo afectivo con las mismas. Considérese por último, que la diferencia en la constitución inicial del liderazgo (doble en SIPAM, individual en ADIVAC) podría contribuir a explicar la dispar incidencia de una cultura de lo afectivo.

### **1.c. Procesos de diferenciación e inestabilidad institucional.**

Antes de comparar las características actuales de los casos es conveniente mencionar algunas diferencias en sus procesos de desarrollo y crecimiento, así como en la estabilidad de sus definiciones de identidad. Entre estos procesos, el punto de mayor interés está constituido por las diferencias en la estabilidad institucional de ADIVAC y SIPAM. El hecho de que la primera muestre una historia exenta de crisis institucionales, mientras que la segunda experimenta crisis de diversos tipos durante un período prolongado, aparece como uno de los fenómenos que debe intentarse explicar. La pregunta podría formularse como sigue: ¿Qué factores son los que podrían estar condicionando las crisis internas en SIPAM?

Como también se ha expuesto en los capítulos V y VI, estas diferencias están relacionadas con distintas dinámicas de formación y *competencia por liderazgos*. En la historia de ADIVAC no han surgido liderazgos alternativos que pretendan autonomizar una parte del trabajo o competir por el poder central. En cambio, en SIPAM la competencia por el liderazgo y la contestación de la estructura de toma de decisiones (particularmente entre los años 1995 y 2001) resultan evidentes. Los miembros que se fueron incorporando a SIPAM desde su inicio, una vez que estabilizaron su situación en proyectos de trabajo, comenzaron a defender estos espacios de autonomía, fomentando el surgimiento de líderes más orientados hacia el sostenimiento

institucional de la organización, así como hacia una estructuración más previsible de las tareas y las atribuciones.

El hecho de que la competencia por el poder de decisión en SIPAM no haya estado constituida por simples motivaciones políticas (es decir, por la mera ambición de poder), sino vinculada a diferentes concepciones sobre los fines y la forma de la organización, lleva a considerar otra diferencia: *la aparición de identidades diversas*. Si bien se ha visto que en ADIVAC la diferenciación entre roles operativos y decisionales implica distintas identidades, estas diferencias son parciales: se trata de diferentes formas de formulación y apropiación de los objetivos, pero no constituyen concepciones diferentes sobre lo que la organización *debe ser*. La historia de SIPAM muestra, en cambio, la aparición de diferentes concepciones estratégicas y estructurales sobre la organización: las desavenencias en relación a los fines, y a los niveles de formalización necesarios para la toma de decisiones y la evaluación de los trabajos, son dos indicadores básicos de las diversas identidades en pugna. Esta diversidad, si bien no alcanza a los núcleos de identidad (afectividad interna, compromiso con el trabajo), pone en cuestión el acuerdo en relación a qué tareas deben realizarse, por parte de quiénes y con qué objetivos de fondo. Lo decisivo en este caso es que *la apropiación subjetiva de estas diferentes identidades mantiene una elevada intensidad* y no se gradúa de acuerdo a la diferenciación de roles (como ADIVAC), lo que genera la posibilidad de la aparición de conflictos.

Tres tensiones fundamentales en la identidad de SIPAM no encuentran procesos similares en ADIVAC. La primera se plantea entre objetivos políticos y objetivos de servicios: el crecimiento organizacional generó subgrupos de trabajo al interior de SIPAM, abocados a los servicios de salud o al trabajo en proyectos concretos no políticos, que se enfrentaron a la prioridad que las líderes otorgaban al objetivo de confrontación política, y que implicaba su propia visibilidad pública como representantes de la organización. Se trata no solamente de una tensión entre “política” y “servicios” (entre diferentes grados de impacto en el entorno), sino también entre la *visibilidad* de la organización en el debate público y la *estabilidad* de sus proyectos. La segunda tensión, relacionada con la primera, enfrentaba una identidad basada en la *creación*, con otra fundada en la *reproducción*. Las líderes fundadoras no solo orientaron a SIPAM hacia lo político, sino que lo hicieron con un estilo centrado en la *espontaneidad*, en la respuesta “creativa” coyunturas. La generación posterior, cuya relación con SIPAM tenía un menor arraigo en lo político, se orientó a defender la *previsibilidad* de sus atribuciones y formas

de trabajo, lo que implicó un punto de tensión con la primera generación y su estilo, entre la *informalidad* y la *formalización* de las decisiones.

Una última tensión de identidad en SIPAM (ausente en ADIVAC), que no se acopla punto por punto con las posiciones en las tensiones anteriores, implica el enfrentamiento entre una concepción *democrática* y otra *centralista*. Las entrevistas revelan que, particularmente para las integrantes más recientes, en los años críticos de SIPAM, el problema no consistía tanto en qué objetivos o qué forma decisonal desarrollar, sino cuántas integrantes participaban en qué decisiones. Formalizada o no formalizada, la estructura decisonal de SIPAM se les presentaba como un modelo opuesto a su ideal democrático, donde las decisiones son producto de una voluntad colectiva surgida en el debate abierto (el modelo de la asamblea general).

La comparación entre las dos organizaciones constituye, a partir de lo anterior, un buen ejemplo para demostrar que *el crecimiento en el tamaño no basta para explicar la intensidad o el tipo de sus procesos de diferenciación de identidades*. Ambas organizaciones, a partir de su fundación, incrementan sus miembros en un número importante, y sin embargo los procesos observados en una y otra son totalmente diferentes. Una de ellas experimenta crisis sucesivas, mientras que la otra no; una de ellas asiste a la competencia por liderazgos cuyas posiciones se sostienen por el recurso a diversas identidades, mientras que en la otra la diversidad de identidades se reduce a los niveles de apropiación del proyecto común.

#### **1.d. Las similitudes actuales.**

Del conjunto de similitudes entre los casos convendría resaltar primero los factores relacionados con la distribución y formalización del *poder*. En ambas organizaciones el poder sobre las decisiones estratégicas (diseño a largo plazo de objetivos y redes; administración de recursos; aprobación y supervisión última de proyectos de trabajo internos) está concentrado en una sola persona. En ADIVAC esta centralización ha sido permanente, mientras que en SIPAM se da tras un proceso de inestabilidad que sin embargo no ha logrado socavar (e incluso podría decirse que ha reforzado) la legitimidad de la concentración del poder. También están centralizadas las decisiones cotidianas: si bien existe una autonomía operativa en cada área o proyecto, múltiples decisiones en estos ámbitos se consultan con la dirección buscando su

aprobación. Esta centralización, opuesta al ideal democrático-asambleísta, está fuertemente legitimada tanto en un caso como en el otro.

El otro valor similar es la escasa *formalización* de la centralización de este poder. Si bien en ambos casos existen documentos que especifican *en líneas generales* las atribuciones de los líderes, estos no recurren a dichos documentos para legitimarse; su poder trasciende lo que dichos documentos formulan. La informalidad de la concentración del poder equivale a una legitimación *de facto*, cuyos límites son tácitos y no están claramente definidos: las líderes en ambas organizaciones intervienen prácticamente en todos los ámbitos de decisión, sin que esto perturbe su funcionamiento. El reconocimiento de esta autoridad generalizada está basado fundamentalmente en el *carisma*, que reconoce a las líderes no solo méritos en la fundación de la organización (reconocimiento de una suerte de “propiedad” sobre la misma), sino también su experiencia distintiva en el campo, su capacidad de trabajo, y su dedicación a una causa que puede implicar un gran desgaste físico y emocional. Otro criterio de legitimación importante es la *eficiencia* del trabajo; se trata de un criterio pragmático por el cual la *calidad* del servicio (en el caso de ADIVAC) y la magnitud del impacto en la sociedad (en el caso de SIPAM), se ubican por sobre la democratización de los procesos internos, a la que se juzga ineficiente.

El *énfasis en el pragmatismo* constituye otra característica similar. Está justificado en el discurso de ambos casos por la prioridad que se le otorga a la regla del impacto externo de la organización: lo principal es llegar incidir sobre el mayor número posible de personas. El impacto sensible sobre la sociedad implica una restricción inevitable en el carácter utópico de los objetivos: ninguna de las dos organizaciones formula sus fines en términos de transformaciones radicales, sea desde el feminismo o desde la izquierda. Ninguna adopta una ideología sistemática, dogmática o totalizante. Ambas organizaciones, como se ha visto, se orientan por el cambio de ciertos estados individuales o colectivos, formulables en términos *concretos*: recuperación de la salud mental y la autoestima de personas; capacitación de funcionarios públicos a partir de una perspectiva no culpabilizadora de las mujeres; legalización del aborto; difusión del condón femenino en México, etc.

Esta característica repercute en la estructuración interna, no solo en la centralización de las decisiones, sino también en la necesidad de generar un equilibrio óptimo entre *formalización* y *flexibilidad* de los procedimientos. El pragmatismo invocado como una forma de prevención de la hiper-burocratización, y a la vez como criterio que permite establecer reglas eficientes. Junto a

esto, el privilegio del impacto implica una auto-definición desde la *especialización*. ADIVAC, si bien se encuentra en un proceso de ampliación de objetivos, mantiene su identidad a partir del trabajo terapéutico especializado. Por su parte, SIPAM ha optado luego de la crisis por reducir el rango de sus objetivos, concentrándose en los aspectos de salud, dejando latente el trabajo en proyectos relacionados con la ciudadanía. Ambas organizaciones, por razones diversas, muestran una gran cautela a la hora de ampliar sus objetivos. En principio puede pensarse que esto es el producto de decisiones estratégicas orientadas a mantener un determinado nivel de impacto en la sociedad. Más adelante se verá cómo la amplitud en la definición de los objetivos podría estar dependiendo de una serie más amplia de factores y condiciones.

Otro punto en común es el énfasis que se da a la noción de “compromiso”. Este compromiso, sin embargo, tiene diferentes acepciones. En ADIVAC refiere a una actitud de respeto por las personas atendidas, lo que parece implicar directamente el “respeto a la filosofía de la organización”, la subordinación a sus jerarquías, y el cumplimiento con una serie de formalidades orientadas a garantizar la calidad del servicio. Para SIPAM, el compromiso constituye una actitud más difusa, que deja de lado un referente externo concreto, así como la distribución interna de autoridad, y se relaciona mucho más con la noción de *convicción* ético-política, y con la incapacidad de distinguir entre el adentro y el afuera de la organización, entre la vida y el trabajo, entre las integrantes como sujetos y como beneficiarias de su propia tarea. Pese a estas diferencias, que hacen al “compromiso” en SIPAM una actitud mucho más relacionada con las disposiciones subjetivas que con el control externo, ambas organizaciones construyen una identidad ideal fundada en esta noción, que implica atribuir actitudes altruistas, solidarias, de abnegación y desinterés en los miembros. Posiblemente constituye, en ambos casos, un *código generalizado de comunicación* que permite destrabar situaciones de tensión, justificar criterios de decisión y selección de miembros, así como fomentar la disposición de las integrantes hacia la *accountability* de su propio trabajo.

La última característica similar entre los casos es la legitimidad del valor de los pagos económicos. En SIPAM incluso se reivindican como un derecho: la participación es también un *trabajo*, y se tiene derecho a un salario. En ADIVAC el *status* de la retribución es más ambiguo: se utiliza la palabra “incentivo”. El elemento común a ambos casos es que no pretenden construir su identidad desde el altruismo absoluto. Esto, obviamente, está relacionado con la moderación ideológica, pero también con el hecho de que no se define la participación como una militancia



“de tiempo parcial”, a cargo de personas que cuentan con otro tipo de ingresos, sino de un trabajo de tiempo completo, llevado a cabo por personas que en su mayor parte tienen a cargo una familia. En el siguiente apartado se expondrá, sin embargo, cómo los incentivos materiales resultan más perturbadores en un caso que en otro para la construcción de una auto-imagen a partir del compromiso.

### **Le. Las diferencias actuales.**

En este último apartado se presentan dos características que se tomarán como variables dependientes en lo que resta del capítulo. Por razones de claridad en el análisis se exponen primero las características organizacionales “objetivas”, y luego las construcciones simbólicas.

#### *Las diferencias “objetivas”.*

Actualmente ADIVAC tiene un número de miembros tres veces mayor que SIPAM. La formalización de los roles, las sanciones y el proceso de selección de miembros, son también mayores en el primer caso. ADIVAC cuenta con un reglamento que especifica las funciones de en cada área de trabajo y sanciones para casos de incumplimiento de reglas. La selección de miembros, por su parte, no cuenta en ADIVAC con un documento escrito que la estructure, pero el proceso es más estandarizado que en el caso de SIPAM: implica la revisión curricular, una secuencia de entrevistas, la aplicación de tests sicométricos, y un curso de capacitación. En SIPAM, en cambio, solo se procede a la revisión curricular y la realización de una entrevista.

¿Puede deducirse de la correspondencia anterior entre tamaño y formalización que el incremento en el número de miembros es la *causa* de la formalización de los procedimientos? Si concebimos a las organizaciones como sistemas que procesan *sentido* (TORRES NAFARRATE 1996), y no como sistemas *triviales*, la respuesta deberá incluir la evaluación y valoración que la propia organización hace de la formalización. Este proceso no puede relacionarse mecánicamente con el crecimiento, sino que implica *decisiones* cargadas de experiencia y significado. SIPAM, por ejemplo, se inclina explícitamente por *controlar* las tendencias a la formalización, con el fin de evitar un acartonamiento en los procesos internos; para justificar esta tendencia se distancia críticamente de una imagen de su propio pasado (el rediseño institucional de 1996).

A través de lo anterior pretende llamarse la atención sobre una serie de factores, tanto objetivos como de auto-representación, que podrían estar intermediando en el proceso. La formalización diferencial de los procesos no respondería a la diferencia en el tamaño organizacional, sino a la acción de estos factores intermediarios, muchos de ellos no correlacionados con el tamaño.

La estabilidad de los miembros, por ejemplo, es mucho mayor en SIPAM que en ADIVAC. En los periodos “normales” de ambas organizaciones (aquellos exentos de crisis institucionales), los miembros en ADIVAC tienen una estabilidad promedio cercana a los dos años, mientras que la mayoría de los miembros actuales de SIPAM se integraron a la organización entre los años 1995 y 1996. Por otra parte, el tipo de trabajo *por proyectos* que se realiza en SIPAM (que requiere un trabajo colectivo), difiere ostensiblemente del trabajo típico de ADIVAC, que implica un trabajo individual (aislado). El contacto entre los miembros derivado del trabajo es mayor, en consecuencia, en SIPAM que en ADIVAC.

Contra la hipótesis que relaciona directamente crecimiento y formalización, cabría preguntarse si los factores decisivos podrían ser, en realidad, *la estabilidad y el aislamiento de los miembros*. En la próxima sección se verá que las hipótesis explicativas deberán centrarse en las variables que mejor den cuenta de la difusión interna de una cultura emocional y de una identidad que haga innecesaria la formalización de los procedimientos para garantizar la cohesión.

Las últimas diferencias objetivas que deben señalarse (fundamentales para generar hipótesis sobre la diversidad de objetivos en la sección siguiente), refieren al origen y el excedente de *financiamiento* disponible para las organizaciones. El origen autónomo de los recursos de ADIVAC, así como el escaso excedente del que se dispone, impone restricciones en la experimentación de objetivos que contrastan con la situación de SIPAM. En esta última se recibe un financiamiento de largo plazo, seguro, que garantiza su estabilidad; por otra parte, se ha logrado frecuentemente la aprobación de proyectos por otros organismos, lo que muestra la confianza del entorno en la institución, y la posibilidad que esta tiene abrirse a nuevos objetivos. *Estas diferencias en la base material de sustentación de ambas organizaciones posiblemente tengan un papel muy importante como condiciones de la construcción de identidad.*

### Las diferencias simbólicas.

Los dos aspectos simbólicos principales, sobre los que se trabajará en la sección siguiente como factores dependientes, son la *significación afectiva diferencial* de las relaciones internas, y la diferente magnitud de los indicios de *orientaciones puramente instrumentales* (ego-orientadas) entre los miembros de SIPAM y ADIVAC.

Se ha visto de qué manera es esencial para la autodescripción de SIPAM el recurso a la afectividad de las relaciones interpersonales. Desde el grupo fundador, descrito como un “grupo de amigas” pasando por el intento de extensión de dicho carácter al conjunto de los miembros cuando la organización crece, hasta llegar al momento actual en el que pretende ponerse cierta distancia con dicho *habitus emocional*, el afecto es constitutivo de las relaciones entre los miembros, y parte del sentido de la participación. La pertenencia a un grupo “íntimo” constituye, aún hoy, un incentivo importante para parte de los miembros de la organización. Asimismo, implica una atención especial por parte de las integrantes hacia sus sentimientos mutuos, así como el recurso a instancias de intervención externa para poder objetivar los aspectos emocionales el trabajo, en el entendido que su latencia puede perturbar el funcionamiento de la organización.

En ADIVAC, por el contrario, las relaciones entre sus integrantes no constituyen un incentivo significativo. La definición de los miembros de la organización no recurre a lo emocional, sino que pone el énfasis en las competencias específicas y en la responsabilidad como expresión del compromiso con el trabajo. Tampoco ocupan el lugar privilegiado que tienen en SIPAM como recurso de autodescripción, y no se perciben signos de una atención especial a las dinámicas afectivas. El trabajo principal que la organización implementa sobre los nuevos miembros no consiste en una socialización afectiva, sino *cognitiva*. El manejo de elementos emocionales durante dicho proceso de capacitación está exclusivamente orientado a la relación con el paciente, y no a las relaciones con los compañeros de trabajo.

Esta es quizá una de las diferencias más marcadas entre los casos. Distingue radicalmente la forma como los integrantes viven la participación, la estructura de incentivos, así como la posibilidad de recurrir a semánticas de amistad (sea para resolver conflictos o para ocultarlos).

La segunda diferencia muestra que en ADIVAC, a diferencia de SIPAM, existen señales de la incidencia de actitudes instrumental-individualistas entre algunos de sus integrantes. Estas implican tanto la salida de la organización por razones económicas (inconformidad con la paga),

como la violación de normas tácitas o explícitas (uso de espacios, entrega de informes, respeto a los pacientes). Ambos tipos de acciones, que no se mencionan en SIPAM, constituyen una preocupación explícita ADIVAC. Esta preocupación se refleja en los criterios del proceso de admisión de miembros (necesidad de filtrar a quienes no tengan disposición a “respetar la autoridad”), en el trabajo de socialización en esta forma del compromiso y en la formalización de ciertas sanciones. Indica la existencia de un contraste entre la *identidad ideal* de ADIVAC y lo que esta observa en sí misma, contraste que no se aprecia en SIPAM. Indagar las razones de esta diferencia constituirá el último de los apartados de la sección siguiente.

Es necesario realizar antes dos indicaciones más que deberán ser tenidas en cuenta. En primer lugar, debe resaltarse la fuerza que tiene la *representación comunitaria* en SIPAM en relación a la ausencia de este tipo de representación en ADIVAC. Esta representación comunitaria de SIPAM no solo se integra por la dimensión afectiva de las relaciones internas, sino también por la noción de “compartir un destino” (más allá de los intereses) y la reivindicación de una solidaridad que traspasa incluso los límites de lo político para llegar al vínculo con el otro como *persona*. Es probable que esta identidad esté relacionada circularmente, entre otras cosas, con el tipo de contactos posibilitado por el trabajo colectivo, pero también con el tipo de vínculos definido como modelo por las conducta del líder<sup>2</sup>.

Por último, debe señalarse una diferencia clara entre la orientación política dominante entre los miembros de una y otra organización: en ADIVAC se reconoce y legitima que la mayor parte de las integrantes no dispongan de un *habitus* político-ideológico que explique su vínculo con la organización, y que ni siquiera se definan como feministas. En SIPAM esto es diferente: el “compromiso”, núcleo de la identidad, se define en parte en términos políticos; es un compromiso generalizado con determinados ideales que constituyen una *causa*, aunque esta tampoco se formule desde el feminismo por todos los miembros.

La **tabla VII.1**, que se presenta a continuación, resume y sistematiza lo expuesto hasta este punto. Los factores organizacionales “objetivos” están ubicados en el sector izquierdo, mientras que los factores simbólicos se presentan en el sector derecho.

---

<sup>2</sup> Recuérdese que en ADIVAC el contacto entre líder y miembros está restringido e intermediado por los coordinadores, mientras que en SIPAM este contacto es mucho más frecuente y directo.

**Tabla VII.1 - Comparación de los casos:  
Factores objetivos y simbólicos.**

<b>Factores objetivos</b>	<b>SIPAM</b>	<b>ADIVAC</b>		<b>Factores simbólicos</b>	<b>SIPAM</b>	<b>ADIVAC</b>
Tamaño	-	+		Enfasis en el compromiso	+	+
Diversidad de objetivos	+	-		Referencia del trabajo a personas	-	+
Objetivos alternativos	Si	No		Enfasis en las competencias	-	+
Trabajo original con clases populares	Si	No		Enfasis en el impacto externo	+	+
Surgimiento en función de demanda	No	Si		Orientación pragmática	+	+
Fundación individual	No	Si		Identidad política	+	-
Aislamiento miembros	-	+		Identidad feminista	+	-
Contacto entre líder y miembros	+	-		Identidad feminista radical	-	-
Centralización del poder	+	+		Diversidad de identidades (en el pasado)	+	-
Estabilidad de los miembros	+	-		Oposición de identidades (en el pasado)	+	-
Diversidad de liderazgos (pasada)	Si	No		Orientación egoísta	-	(-)
Centralización del conocimiento	-	-		Afectividad de relaciones interpersonales	+	-
Diversidad de roles (División del Trabajo)	-	+		Afectividad de objetivos	+	-
Formalización del poder	-	-		Interés político ideológico de los miembros	+	-
Formalización de la División del Trabajo	-	+		Liderazgo afectivo	+	-
Formalización de sanciones	-	+		Legitimidad de centralización del poder	+	+
Formalización de selección de miembros	-	+		Identidad comunitaria	+	-
Autonomía financiera	-	+		Tensión democratización / centralización	+	-
Excedente financiero	+	-		Tensión formalización / informalidad	+	-
Estabilidad institucional	-	+		Reflexividad	+	-
Incentivos materiales	+	+		Trabajo emocional	+	-
Planificación del crecimiento	-	-				
Capacitación	-	+				

## ***2. Hipótesis explicativas: definición de las variables.***

Se exponen y justifican aquí las hipótesis explicativas<sup>3</sup> relativas a cuatro diferencias clave entre los casos: 1) estabilidad institucional; 2) diversidad interna de identidades; 3) incidencia de la significación afectiva de las relaciones internas; 4) incidencia de orientaciones instrumental-individualistas. Las razones por las cuales se atiende particularmente a estos cuatro fenómenos son dos. En primer lugar, se seleccionaron aquellos factores en los cuales las organizaciones comparadas difirieran en forma más marcada. En segundo lugar, se buscó que estos factores cubrieran las dimensiones más significativas de la investigación (identidades y cultura emocional), así como dos aspectos de la vida organizacional muy relacionados con ellas: el carácter de la orientación de la acción de los miembros, y la estabilidad de la propia organización.

### **2.a. Definición de las variables.**

1) El primero de los factores a explicar es la *estabilidad institucional*. Este concepto designa la probabilidad de que en una organización ocurran conflictos que devengan críticos, esto es, que pongan en peligro la continuidad de la propia institución. Dado que esta probabilidad no puede observarse directamente, debe inferirse a partir de la ocurrencia de *crisis* en los casos investigados. Estas crisis se definen por una salida de miembros significativa en lo cuantitativo (un número suficiente como para poner en peligro la continuidad de la organización) o lo cualitativo (un miembro o grupo simbólicamente significativo).

Se han expuesto ya las diferencias entre las organizaciones en esta dimensión. Mientras que en ADIVAC no se registran crisis, en SIPAM pueden identificarse al menos dos episodios críticos: la salida de las líderes fundadoras en 2001, y la renuncia masiva de las integrantes de SIPAM en 2002. Dichos sucesos, íntimamente vinculados, pueden concebirse como parte de un

---

<sup>3</sup> Como se ha adelantado al final del Capítulo IV, no es sencillo formular hipótesis causales en investigaciones cualitativas, sincrónicas y centradas en pocos casos. Esto no solo se debe a la multiplicidad de posibles factores independientes y a sus correlaciones (que impiden distinguir efectos específicos), sino también a la posibilidad conceptual de que, en cierta medida, estos mismos factores estén condicionados, a su vez, por los fenómenos que condicionan. Si es posible que entre los fenómenos no se establezcan relaciones causales unidireccionales, sino circulares, las dificultades se incrementan debido al problema de *endogeneidad* (KING et al. 2000).

proceso de mayor alcance, donde intervinieron factores simbólicos y objetivos que, al estar ausentes en la historia de ADIVAC, podrían proponerse razonablemente como causas.

2) El segundo de los factores dependientes es la *diversidad interna de identidades*. Recuérdesse que la definición de este concepto no abarca la diversidad debida a las identidades de rol (identidades segmentadas que no compiten por la definición de la filosofía, objetivos y estilo de trabajo de la organización), sino de las definiciones que compiten entre sí por la orientación política, ideológica y estratégica de la organización. El término tampoco designa la *intensidad* de esta diversidad (la medida en que constituyen proyectos innegociables). El criterio operativo para observar este fenómeno es que las identidades sean explícitamente reconocidas y atribuidas por grupos en pugna, que se distingan mutuamente a partir de dichos recursos.

Como se ha expuesto, a lo largo de la historia de SIPAM surgieron por lo menos dos proyectos de organización enfrentados que pueden vincularse con identidades diferentes: por una parte, el proyecto fundacional, políticamente orientado y relacionado con una estructura informal de decisión centrada en las líderes fundadoras; por otra parte, el proyecto defendido por la “segunda generación” de integrantes, orientado hacia el trabajo de servicios y la cohesión interna de los proyectos de SIPAM, así como a la formalización de las tareas y la toma de decisiones.

3) La tercer variable dependiente es la *significación del afecto* como parte de las relaciones internas. Este concepto refiere al grado en que estas relaciones incorporan, para su descripción y realización cotidiana, la consideración *afectiva* del otro. Se ha mostrado ya la magnitud de la diferencia entre ambos casos: mientras que en SIPAM esta fórmula de autodescripción constituye una parte esencial de la identidad (una forma de la *solidaridad*, un *incentivo* directo para la participación, y una modalidad de cultura emocional con efectos importantes sobre el desarrollo de los conflictos organizacionales), en ADIVAC las relaciones internas únicamente se adjetivan a través de términos como “armonía”, “compañerismo”, “respeto”, “comunicación”, lo cual refiere a un ambiente de trabajo agradable, pero no específicamente signado por el afecto.

4) El último factor de interés ha sido denominado *orientación instrumental-individual* (u orientación *egoísta*), y refiere a la probabilidad de que se observen conductas que representan

fisuras en el compromiso con la “filosofía” de las organizaciones (es decir, conductas que indican que las reglas de identidad fundamentales no constituyen principios legítimos de orientación de acción para todos los miembros). Dichas conductas incluyen la violación de reglas internas, así como reclamos o deserciones relacionadas con las retribuciones económicas.

Se ha observado que existe una diferencia notoria entre ambas organizaciones en la relevancia discursiva de este fenómeno. Resulta claro que estas actitudes constituyen un problema para ADIVAC, mientras que no puede afirmarse lo mismo sobre SIPAM. En la última no se hace absolutamente ninguna mención a la necesidad de “hacer entender la importancia del compromiso” a las integrantes, ni al hecho de que algunas dejen la institución porque se les ofrece un mejor pago en otro ámbito. En la primera, por el contrario, la probabilidad de que se de el tipo de conductas indicado parece un problema significativo.

Hasta aquí se han presentado y definido las variables que constituyen el objeto de indagación de las próximas páginas, exponiéndose también las principales diferencias observadas entre los casos de investigación.

La **tabla VII.2** resume los valores relativos de estas variables en cada caso.

<i>Variable</i>	Valor relativo SIPAM	Valor relativo ADIVAC
Estabilidad institucional	-	+
Diversidad de identidades	+	-
Orientación Instrumental - Individualista	-	+
Significación afectiva de relaciones	+	-

**Tabla VII.2:** Las cuatro principales variables dependientes: diferencias entre los casos.

A continuación se presentan los sistemas de hipótesis contruidos para la explicación de cada uno de estos fenómenos, hipótesis que se sostienen en las notorias diferencias que las organizaciones presentan en un grupo considerable de factores.



### 3. Las Hipótesis sobre los fenómenos seleccionados.

#### 3.a. La estabilidad institucional: hipótesis mediadas por la diversidad de identidades.

Este apartado debe inaugurarse anticipando sus conclusiones: los factores que se enumeran como explicaciones de las crisis institucionales no parecen ser por sí mismos suficientes, sino que están mediados por su potencial de generar *diversidad de identidades*.

El análisis primario llevó a pensar que existían factores que podían explicar por sí solos las crisis observadas en SIPAM y la estabilidad de ADIVAC. Entre estos se contaban la diversidad de objetivos, el interés político de los miembros, la identidad comunitaria de la organización, el carisma de los líderes y el grado de aislamiento de los miembros en su trabajo. Se suponía que la *diversidad de objetivos*, mayor en SIPAM que en ADIVAC, podía ser una condición para el surgimiento de contradicciones sobre la estrategia que la organización debía seguir. Se especulaba con que el *interés político* de los miembros, junto con una representación de la organización como *comunidad* (ambos más fuertes en SIPAM), contribuirían a intensificar el vínculo de los integrantes con las concepciones estratégicas en pugna, agudizando los posibles conflictos. Asimismo, se pensó que el alcance del *carisma* de los líderes (que en SIPAM sufrió un menoscabo ostensible durante su proceso de crecimiento y rediseño institucional), era un factor que podía contribuir a minimizar la expresión de las diferencias internas, especialmente si se supone que el carisma integra elementos afectivos. Finalmente, se manejó la posibilidad de que el *aislamiento* de los miembros fuese una variable decisiva: si en ADIVAC los miembros trabajan casi todo el tiempo por separado, reduciéndose con ello las posibilidades de comunicación, debería ser difícil la colectivización de diferencias de criterio, o incluso un simple diagnóstico de que el rumbo de la organización no es el adecuado.

Esto constituyó un esquema hipotético plausible, mas subsistía la necesidad de identificar una condición decisiva para explicar las crisis de SIPAM. Una crisis sólo emerge cuando es imposible una negociación de las diferencias: ni las variables por separado, ni su combinación, aparecían como explicaciones suficientes de esta ruptura de la negociación.

Es entonces que la *diversidad de identidades* cobra fuerza como variable explicativa. Si bien, como se verá más adelante, una diversidad significativa no es condición suficiente para explicar la crisis en SIPAM (porque es necesario que las identidades no solo sean diferentes, sino

que además se conciban mutuamente como *opuestas*), sí es una condición necesaria. Se descubrió entonces que si los factores enumerados anteriormente constituyen condiciones de una crisis, se debe a que contribuyen a incrementar la diversidad interna identidades, e incluso a enfrentarlas. Esto obliga a exponer, en primer lugar, de qué manera dichos factores podrían fomentar la emergencia la diversidad en cuestión, presente en SIPAM y ausente en ADIVAC. Una vez que esto se establezca con claridad, podrá volverse a establecer un sistema de hipótesis para explicar la crisis de SIPAM.

¿Cuál es, entonces, el vínculo entre los factores mencionados anteriormente y la *diversificación de identidades* dentro de una organización? La siguiente tabla resume los valores de los factores en cada uno de los casos, de donde se derivan las hipótesis.

SIPAM			ADIVAC		
Factores independientes.		Diversidad de Identidad (+)	Factores independientes.		Diversidad de Identidad (-)
Diversidad de objetivos	+		Diversidad de objetivos	-	
Interés político miembros	+		Interés político miembros	-	
Identidad comunitaria	+		Identidad comunitaria	-	
Emocionalidad objetivos	+		Emocionalidad objetivos	-	
Aislamiento de miembros	-		Aislamiento de miembros	+	

**Tabla VII.3: Posibles factores explicativos de la diversidad de identidad.**

*1. A mayor diversidad de objetivos, mayor probabilidad de diversificación de identidad.*

Si una organización amplía y diversifica sus objetivos (orientándose, como SIPAM, al incremento de la participación política de las mujeres, a la difusión de contra-modelos culturales, a la prestación de servicios de salud, y a la investigación sobre causas de mortalidad materna), se arriesga a la aparición de grupos internos que se distingan por la prioridad que le otorgan a sus habilidades y metas específicas, y que pretendan convertir estas reglas de reconocimiento en reglas generales de identificación organizacional. Diversificar objetivos implica diversificar el tipo de tareas, crear “islas” de conocimientos y habilidades, multiplicar los contactos con el entorno e incluso los flujos de comunicación interna. La relativa homogeneidad de los objetivos de ADIVAC, por su parte, podría estar condicionando una baja diversidad de identidades.

2. *A mayor interés político-ideológico de los miembros, mayor probabilidad de diversificación de la identidad interna.*

El interés político de los miembros que ingresan a la organización constituye un factor relevante porque implica una disposición hacia el uso del poder como forma de resolver conflictos de identidad (tanto interna como externa). Una organización que reclute miembros no reacios a la política incrementa la probabilidad de que se cuestionen no solo sus objetivos, sino también la distribución interna del poder y las decisiones. Pero para que los intereses políticos se traduzcan en un factor de oposición interno es necesario que cristalicen en identidades ideológicas susceptibles de diferenciar grupos (por ejemplo: radicales y moderados; democráticos y centralistas), que pretendan incrementar su cuota de poder. En el proceso de crecimiento de SIPAM, si bien se incorporaron miembros más orientados hacia los servicios que hacia la política, el problema residió en que estos no se mantuvieron ajenos a la ambición de tomar decisiones relevantes para la organización. En ADIVAC, en cambio, los miembros que han ido ingresando a los puestos operativos han mantenido un perfil ajeno a la lucha por el poder interno.

3. *A mayor intensidad de la auto-representación en términos de identidad comunitaria, mayor probabilidad de diversificación de la identidad interna.*

Si una organización se representa a sí misma como una *comunidad*, y si esta representación está suficientemente difundida entre sus integrantes, ¿sería posible que, en determinadas circunstancias, la consecuencia no fuera la unidad, sino la diversidad de identidades? ¿Podría tener la identidad comunitaria *consecuencias inesperadas* conflictivas, frente a la necesidad de tomar decisiones estratégicas (por ejemplo, privilegiar determinados objetivos o estructuras de decisión)? Esta pregunta no carece de sentido, si se piensa que la identidad comunitaria tiende a la *inclusión total*: constituye una regla que otorga a la organización un carácter de “universo relevante por sí mismo”. Esta regla de identidad podría ser incorporada por los miembros como la única forma de constituir identidades, lo que tendría como consecuencia que, frente a diferencias estratégicas, los miembros podrían optar fácilmente por su identificación con una *sub-comunidad total*, opuesta a otras, y que se percibe a sí misma como el

único modelo válido de identidad organizacional. En otras palabras, dado que la identidad comunitaria no favorece la interposición de una distancia respecto a la organización, puede darse el caso de que tenga como efecto la transformación de diferencias *de grado* en diferencias *cualitativas*, incrementando la intensidad de los conflictos.

4. *A mayor significación emocional de los objetivos, mayor probabilidad de diversificación de la identidad interna.*

Este factor operaría en combinación con la diversidad de objetivos. En SIPAM los objetivos no solo fueron marcadamente distintos antes de la crisis sino que, como se ha visto, estaban significados por una regla que hacía a las integrantes beneficiarias directas de su propia tarea. Este vínculo del propio destino como persona a las tareas realizadas puede generar que el conflicto referente a la diversidad objetivos sea más difícil de distanciar de la subjetividad de los actores. Las identidades diversas, vinculadas a cada tipo de objetivos, podrían haberse hecho a través de este medio menos susceptibles de apropiación reflexiva y crítica por parte de los sujetos. En el caso de ADIVAC, dado que la definición de los objetivos no implica a las integrantes como beneficiarias y que la diversidad de objetivos es considerablemente menor que en SIPAM, la probabilidad de que se generaran identidades diferentes se vería reducida.

5. *A menor aislamiento de los miembros, mayor probabilidad de diversificación de la identidad interna.*

Esta última hipótesis quizá sea la única que establece una *condición suficiente* para explicar la homogeneidad de la identidad de ADIVAC. Podría pensarse que si, debido al aislamiento que implica su trabajo, los miembros no encuentran condiciones de comunicación de temas ajenos al trabajo concreto (por ejemplo, referidas a la orientación estratégica de la organización), es muy difícil que los eventuales desacuerdos lleguen a cristalizar como diferencias de identidad. En el caso de SIPAM, cuyas tareas implican un contacto frecuente entre

los miembros, y donde se prevén reuniones colectivas con mayor frecuencia, esta condición *necesaria* para la coagulación de identidades diferentes puede considerarse dada.

*Hipótesis descartada: 6) aumento de tamaño.*

Dado que tanto SIPAM como ADIVAC crecieron significativamente durante sus primeros años de existencia, aumentando el número de miembros, este factor no puede considerarse un causante de la diversidad de identidad. Cabría concluir que aún en una organización que crece, si los objetivos no se amplían y carecen de significación emocional, los miembros carecen de intereses políticos y trabajan aisladamente, y no existe una identidad comunitaria significativa (las características de ADIVAC), la probabilidad de diversificación de identidades sería prácticamente nula. Esto configura un sistema de hipótesis razonable para explicar su estabilidad.

*Apartado: El proceso de desestabilización de SIPAM.*

Establecidas las hipótesis causales sobre la diversidad de identidad, se expondrá la cadena de acontecimientos que podrían explicar la crisis *de SIPAM*. Si bien las hipótesis anteriores (derivadas de las diferencias entre SIPAM y ADIVAC) se han formulado a un nivel de abstracción que permite su contrastación con otros casos, la cadena específica de acontecimientos en SIPAM no constituye una explicación válida para procesos de crisis en otras organizaciones.

Se mencionó antes que la desestabilización de SIPAM puede dividirse en dos momentos: uno que culmina con la salida de las fundadoras, y un momento posterior que se resuelve con la salida de la mayor parte de las mujeres que habían quedado trabajando en la organización. Marcar de esta forma las crisis institucionales implica que la explicación del fenómeno debe consistir, fundamentalmente, en la explicación de las *decisiones colectivas* en que se concretaron.

Inicialmente constituida como un “grupo de amigas” orientadas al trabajo en salud como recurso de ampliación de los derechos y la participación de las mujeres, SIPAM incorpora progresivamente nuevos miembros, al tiempo que diversifica sus objetivos y tareas, desde la provisión de servicios de salud hasta el cabildeo político. Esta diversificación no solo genera ámbitos de conocimiento separados, sino que también es la semilla de la formación de nuevos

liderazgos, identificados con los sub-grupos de trabajo. Dichos liderazgos en ciernes pudieron haber sido un factor decisivo en la consolidación de una identidad diferente a la encarnada por las fundadoras<sup>4</sup>: a los objetivos políticos se oponían otros relacionados con la provisión de servicios de salud; a la espontaneidad de las decisiones de las fundadoras se contraponía una visión más formalizada, previsible y compartida de los procesos de toma de decisiones; al privilegio de la visibilidad pública de SIPAM, a cargo de las líderes, se contraponía la necesidad de cohesionar a la organización, unificando y coordinando sus proyectos alrededor de un “nicho” específico.

Paralelamente a este proceso, el rediseño institucional al que SIPAM se abocó desde 1996 incluyó a otros miembros en las instancias de decisión estratégica, y formalizó los procedimientos de decisión. Parece evidente que ya en ese momento la identidad comunitaria, como regla de identidad fundante, no garantizaba el funcionamiento armónico de la organización: no todo podía resolverse informalmente; los miembros tenían roles específicos y se regían por ciertos estándares de evaluación. Las relaciones informales y la orientación por criterios de amistad no estaban homogéneamente distribuidas en el conjunto de los miembros: la significación afectiva de la cultura emocional seguía operando como criterio de identificación, pero las relaciones no incluían a todos por igual. Se produjo, en palabras de las propias integrantes, un cierre y segmentación de las relaciones afectivas, lo cual fue interpretado por los miembros recién llegados como un relegamiento.

¿Cómo fue experimentado este proceso por las fundadoras de la organización? En primer lugar, la aparición de nuevos liderazgos (junto con el surgimiento una identidad en pugna que planteaba una re-orientación estratégica, quitando protagonismo a las fundadoras y apuntando con mayor fuerza hacia los servicios de salud que hacia la confrontación política), pudo haber provocado una des-identificación de estas con el cariz que estaba tomando el proyecto. Una parte de su propia creación se les oponía, desconocía sus preferencias y su autoridad; ya no era posible tomar decisiones en forma unánime, ni resolver las contradicciones a través de la comunicación informal, minimizando las aristas mediante el recurso a expresiones afectivas. SIPAM dejaba paulatinamente de ser patrimonio exclusivo y extensión de las características de sus fundadoras.

---

<sup>4</sup> No debe descartarse la hipótesis de una “lucha por recursos”, como elemento reforzador de la diversidad de identidad. Esta hipótesis no sería contradictoria con la elevada significación de las identidades en pugna; las diferencias no necesariamente se fundarían en el puro interés, en la necesidad de asegurar más dinero para las tareas específicas de un determinado grupo. Antes bien, puede considerarse que el vínculo subjetivo y el compromiso con los objetivos *refuerzan* la intensidad de la competencia por recursos tanto o más que el puro interés económico.

Si a esto se agrega que la auto-representación comunitaria se hacía cada vez más difícil de sostener: si se cuenta además la imposibilidad - mencionada por la actual líder -, de mantener *incluso dentro del grupo fundacional* la frecuencia e intensidad de la comunicación afectivamente significativa (debido al tipo de tareas que una organización más compleja requería), es razonable pensar que la decisión de las fundadoras de abandonar la organización se basa en un *extrañamiento* hacia el proyecto, una *dificultad de reproducir la identidad fundacional* en las nuevas estructuras y relaciones de SIPAM. Esto podría explicar la salida del grupo fundador si se interpreta como la *desaparición de un incentivo*, a la vez identitario y emocional, imprescindible para dicho grupo. Su salida podría estar, entonces, motivada por la merma en el significado y las emociones que hacían valioso al proyecto: un significado referido en parte a los objetivos externos pero también a la posibilidad de comandar autárquicamente el proyecto; una cultura emocional vinculada no tanto a los objetivos como a las relaciones internas a la organización.

La crisis de 2002 es algo más compleja de explicar, debido a que implica la renuncia de quienes habían quedado a cargo de la asociación, así como de la mayor parte de los miembros operativos. En el capítulo V se expuso cómo las integrantes se explican este fenómeno como el resultado de la presencia “velada” de las fundadoras en la organización, quienes no solo continuaban siendo representantes legales y propietarias del local, sino también referentes morales y de autoridad. Incluso tras su renuncia, se hacía difícil para las nuevas líderes formular un proyecto con identidad propia; esto se atribuye por parte de las integrantes a la inseguridad de su propio liderazgo (cuestionado por la generación más joven) y en parte debido a la dificultad de desprenderse de la herencia de identidad encarnada en las fundadoras.

Es llamativo el *papel ambiguo concedido por los actores al carisma de las fundadoras*. Si bien durante el proceso de crecimiento de SIPAM se reconoce su disminución, la fuerza de este carisma se utiliza después como una explicación de las dificultades del grupo remanente para afirmar sus diferencias de identidad. La misma afirmación de diferencias que, en presencia de las fundadoras se había externalizado al punto de motivar su salida, no coagula en una separación definitiva respecto al proyecto original una vez que estas han salido. Los actores invocan, además, un *papel ambiguo de los vínculos afectivos*. Por una parte, las diferencias de identidad se personalizaron y se vincularon a atribuciones de carácter, con lo que el conflicto se intensificó: el “otro bando”, particularmente en la perspectiva de la segunda generación, era percibido desde la desconfianza extrema y se atribuyeron intenciones aviesas (por ejemplo, la intención de

desestabilizar o destruir a SIPAM reclamando un fondo de retiro). Al mismo tiempo, sin embargo, se dice que estos vínculos afectivos, junto con la auto-representación comunitaria, impidieron la defensa de la nueva identidad asociada a la voluntad de modificar el proyecto.

En resumen, y abstrayendo los términos, SIPAM se explica su segunda crisis a través del fenómeno de la *oposición* de identidades (ya no por su simple diversidad). Dicha oposición devino inconciliable - explican las integrantes-, debido a la carga afectiva incluida en la tematización de las diferencias de identidad y los proyectos estratégicos: la personalización de las diferencias que esto implicó, generó un incremento en la intensidad de las diferencias, y en las intenciones atribuidas a las posiciones en pugna, lo que dificultó la negociación del conflicto. Pero al mismo tiempo, se invoca a la fuerza del carisma afectivo de las fundadoras, así como al mantenimiento de una auto-representación comunitarista (en la que el conflicto abierto no tiene lugar), como dos factores que impidieron la comunicación de las diferencias y al mismo tiempo las exacerbaban.

Si bien la plausible reconstrucción de la historia por parte de los actores debe ser tomada en cuenta (porque constituye parte de la identidad actual de SIPAM, y porque es el producto de una actividad reflexiva y autocrítica), debe señalarse que existen algunas contradicciones, al menos aparentes, en el discurso. En términos abstractos, se adjudican valores opuestos tanto a los vínculos afectivos (negativo para exacerbar las diferencias; positivo para impedir su comunicación) como a la identidad comunitaria (débil para impedir la aparición de intentos de formalización y la expresión de diferencias internas antes de la salida de las fundadoras; fuerte para impedir la construcción de un proyecto diferente una vez que las fundadoras ya han salido).

¿Podría plantearse una hipótesis *alternativa* que redujese la complejidad de las variables implicadas, y al mismo tiempo no fuese contradictoria con aquellas? ¿Podría, a pesar de los escasos datos disponibles, enunciarse una hipótesis causal que no fuese admisible para los actores?

Dicha hipótesis alternativa podría formularse como sigue:

*7. La imposibilidad de negociar diferencias que motivó la segunda crisis de SIPAM no se debió a la oposición de identidades, sino a la oposición de intereses.*



Se han mencionado ya dos importantes disputas de intereses. La primera refiere al dinero que las fundadoras exigían como “fondo de retiro”, que reducía significativamente el presupuesto disponible para SIPAM. La segunda se vincula al traspaso de la propiedad de la casa y la representación legal de la organización, todavía en manos de las fundadoras.

Una suposición fuerte podría ser que la exigencia de dinero de las fundadoras se apoyara en el poder que de hecho conservaban al mantener la representación. El objeto de fondo de la disputa no sería la construcción de una identidad, y su dificultad de su expresión no residiría en lo emocional; la pugna se centraría, en cambio, en los beneficios económicos provistos por la organización, mientras que la dificultad de oponerse a las fundadoras residiría en su poder *de facto*, que dejaba a la segunda generación en inferioridad de condiciones para negociar. Cabe, entonces, la posibilidad de que la renuncia masiva de la generación remanente no haya estado motivada por la tensión generada a partir de la auto-censura respecto de un conflicto de identidad, sino *por la seguridad de que la lucha por los recursos estaba perdida*. No sería descabellado suponer, como conclusión, que la invocación del compromiso y otras reglas de identidad pudiera ser *un recurso de legitimación de conflictos menos guiados por un compromiso genuino con los objetivos que con el mantenimiento de una estructura de incentivos económicos*.

Sin embargo, esta hipótesis falla en un punto clave: *no logra explicar lo masivo de la renuncia de la segunda generación*. Si el interés material fuera el fondo del conflicto ¿no debería haber fisuras en la decisión colectiva de renunciar, basadas en diferentes evaluaciones estratégicas posibles? ¿No debería además observarse un retorno progresivo de la mayoría de los renunciantes, una vez que el proyecto vuelve a ponerse en marcha? La masividad de la renuncia y el hecho de que la mayor parte de las renunciantes no hayan vuelto, parece indicar que en verdad existió una fuerte significación afectiva del conflicto, y una necesidad de demostración colectiva, de des-identificación y expresión de resentimiento tras el acto de renuncia colectiva.

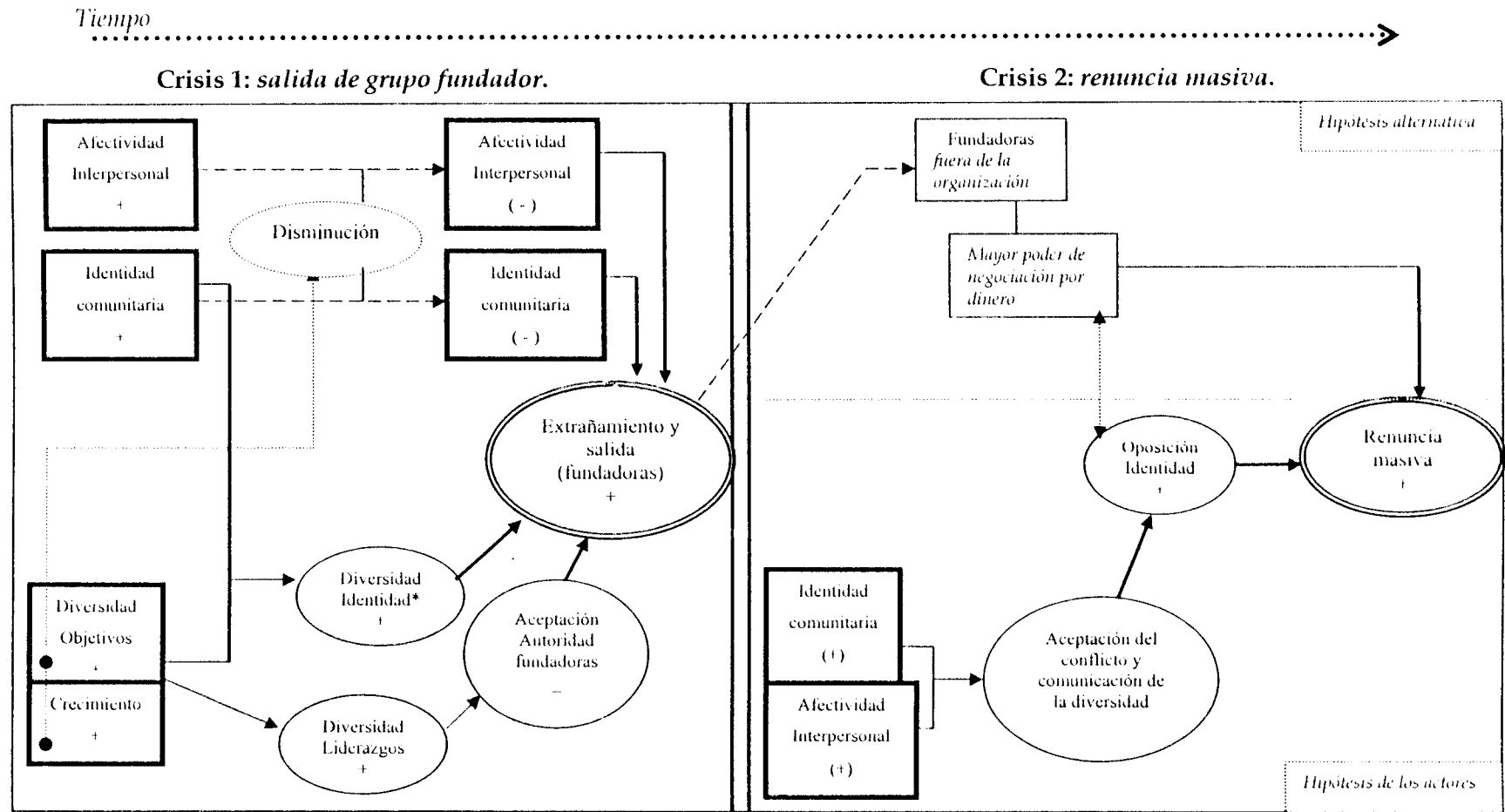
Podría postularse, como conclusión, una hipótesis ubicada a medio camino entre el énfasis en los intereses materiales y la significación de las identidades en disputa. Si ambos criterios se combinan, se llega a entrever la posibilidad de que la crisis tuvo como tensión de fondo una lucha entre dos alternativas: *la continuidad de la organización* (defendida por quienes permanecían en ella) contra *la posibilidad de abrir otra ONG por parte de las fundadoras* (esto es, otra organización acorde a sus objetivos).

De este modo, las razones materiales del conflicto se vinculan con la necesidad de sostener y re-crear un proyecto ideológicamente significativo. La defensa del sentido, la dimensión expresiva del proyecto, no está reñida en SIPAM con la defensa de la estabilidad material de la organización. La renuncia final de la mayor parte de las mujeres que habían permanecido en la organización luego de la salida de las fundadoras no necesariamente debe obedecer en forma excluyente a razones estratégico-instrumentales o a un conflicto expresivo. Antes bien, el caso de SIPAM podría tomarse como una probable confirmación de que, en este tipo de organizaciones, se reconoce que la defensa de las definiciones identitarias y de un proyecto éticamente valioso requieren de la estabilización de un cierto flujo de recursos.

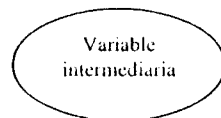
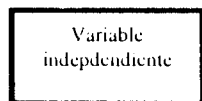
La representación del proceso puede verse en la página siguiente. El **diagrama VII.1** muestra, en el sector izquierdo, las relaciones que podrían estar explicando el primer momento de la crisis de SIPAM, esto es, la decisión del grupo fundador de abandonar la organización debido al extrañamiento que experimentaban hacia la misma.

El segundo momento de la crisis de SIPAM se encuentra representado en el sector derecho, que a su vez se divide en dos cuadrantes. En el cuadrante inferior se resumen las hipótesis sobre este momento definitivo de la crisis tal como es explicado por las propias participantes del proceso (explicaciones que, como se ha visto, muestran inconsistencias con las explicaciones que las integrantes dan del primer momento de la crisis). El cuadrante superior muestra la hipótesis de una mera diferencia de poder *de facto* entre los grupos en pugna como causante de la renuncia masiva (renuncia que en tal caso debería concebirse como racionalmente decidida en virtud de la disparidad de fuerzas en juego). La hipótesis que aquí se defiende, representada por la flecha que vincula ambos cuadrantes, implica que la renuncia del grupo remanente obedeció a una combinación de razones materiales, identitarias y emocionales fusionadas en un todo coherente: se evaluó, por parte del grupo remanente, que era materialmente imposible continuar con un proyecto que mantenía una elevada significación de identidad. Lo masivo de la renuncia, la cohesión de la decisión, estarían mostrando que efectivamente hubo elementos afectivos implicados en este acto, y que no solo estuvo motivado por una evaluación racional de posibilidades que, en el momento, solo podía arrojar resultados inciertos sobre el futuro de la organización.

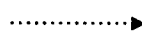
Diagrama VII.1: el proceso de crisis en SIPAM.



**Referencias:**



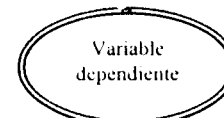
Vínculo y dirección causal.



Colinealidad



Evolución en el tiempo.



### 3.b. Hipótesis complementarias sobre la *diversidad de objetivos*.

En el apartado anterior se estableció que una de las variables que se sostenía con mayor fuerza para explicar la diversidad de identidades (además del aislamiento de los miembros como condición suficiente para explicar, paradójicamente, la homogeneidad de la identidad organizacional) era la *diversidad de objetivos*, dado que implicaba la multiplicación de prioridades, tareas, grupos, conocimientos, y eventualmente liderazgos. Sería conveniente, por lo tanto, indagar sobre los factores que podrían fomentar o inhibir este factor. El resumen de las hipótesis relevantes se presenta en la **tabla VII.4**.

SIPAM			ADIVAC		
Factores independientes.		Diversidad de Objetivos (+)	Factores independientes.		Diversidad de Objetivos (-)
Excedente recursos	+		Excedente recursos	-	
Estabilidad recursos	+		Estabilidad recursos	-	
Independencia relativa actividades / recursos	+		Independencia relativa actividades / recursos	-	
Amplitud de cambio social propuesto	+		Amplitud de cambio social propuesto	-	
Liderazgo compartido	+		Liderazgo compartido	-	

**Tabla VII.4:** Posibles factores explicativos de la diversidad de objetivos.

La tabla muestra un primer grupo de variables relacionadas con el tipo de *recursos* con que cuentan las organizaciones. Ambos casos difieren significativamente en este punto: SIPAM cuenta con recursos estables y un excedente para dedicar a otras actividades de su interés, mientras que ADIVAC sobrevive con ingresos justos, que dependen fundamentalmente de una demanda externa no controlable. Tal vez la diferencia decisiva entre ambos casos sea la incluida en la tercera fila: la mayor parte del dinero que SIPAM obtiene no depende directamente de las actividades que realiza, mientras que ADIVAC obtiene sus recursos en forma directa a partir de sus actividades. Esto ocasionaría que la última no pudiera diversificar sus objetivos y tareas sin correr riesgos de déficit, mientras que la primera cuenta con un margen de libertad mayor<sup>5</sup>.

Los recursos, no obstante, solo parecen establecer *condiciones de posibilidad*. Las dos últimas filas muestran aquellos factores que podrían explicar efectivamente la diferencia en la

<sup>5</sup> Resulta llamativo que la "autonomía" financiera pueda tener como consecuencia una restricción en las opciones estratégicas de las organizaciones.

diversidad de objetivos de cada caso. Si en SIPAM, los objetivos de fondo son más difusos que en ADIVAC, es razonable pensar que aquella diversificará sus objetivos inmediatos como una forma de mantener la congruencia entre sus reglas de identidad y sus tareas. Por su parte, si la fundación está a cargo de un grupo de personas, como en SIPAM, también es razonable pensar que las posibles diferencias de estilo y de intereses se expresarán (si los recursos lo habilitan), en distintos objetivos. Por su parte, el hecho de que ADIVAC cuente con una sola líder (sicóloga terapeuta) podría explicar, al menos en parte, la escasa diversificación de sus objetivos (orientados fundamentalmente a la atención terapéutica).

Las hipótesis hasta aquí desarrolladas pueden formularse como sigue:

8. *A mayor independencia entre las tareas realizadas por las organizaciones y sus recursos económicos, mayor probabilidad de diversificación de los objetivos.*

9. *A mayor amplitud del cambio social por el que se orienta la organización, mayor probabilidad de diversificación de los objetivos.*

10. *El liderazgo colectivo incrementa la probabilidad de la diversificación de los objetivos, con respecto al liderazgo individual.*

### 3.c. La significación afectiva de las relaciones internas.

La *significación afectiva* de las relaciones interpersonales es significativamente más fuerte en el caso de SIPAM que en ADIVAC. Como se aprecia en la **tabla VII.5**, esta diferencia podría ser explicada tanto por el tipo de objetivos, el tipo de liderazgo, y el aislamiento de los miembros derivado de la clase de tareas que realizan.

SIPAM			ADIVAC		
Factores independientes.		Relaciones afectivas (+)	Factores independientes.		Relaciones afectivas (+)
Objetivos alterativos	+		Objetivos alterativos	-	
Liderazgo afectivo	+		Liderazgo afectivo	-	
Estabilidad de miembros	+		Estabilidad de miembros	-	
Aislamiento miembros	-		Aislamiento miembros	+	

**Tabla VII.5:** Posibles factores explicativos de la significación afectiva de las relaciones.

*11. La presencia de objetivos alterativos<sup>6</sup> como parte de la identidad organizacional incrementa la probabilidad de que las relaciones internas se signifiquen afectivamente.*

Es razonable pensar que en las organizaciones que otorgan gran importancia a los objetivos alterativos, la construcción del integrante como sujeto de relaciones trascienda las especificaciones y expectativas de *rol* estrictamente relacionadas con el trabajo. Una regla de identidad alterativa designa a un “trabajador” más allá de sus obligaciones y calificaciones. SIPAM, como ejemplo de esto, no se concibe como una simple herramienta de cambios sociales, sino como un grupo de personas que redefinen un sentido vital a través de su propia acción: *la solidaridad desarrolla una cara interna*; el “otro significativo”, además de constituir una entidad más o menos abstracta en el entorno (“las mujeres”), incluye a las compañeras de trabajo, que se consideran en tanto *personas*. Los impactos significativos, en el entorno registrados a través de informes, cuantificaciones, o testimonios relativamente anónimos, tienen a la interna de la organización otra forma de evaluarse: el cambio en la autoestima de la compañeras, la construcción de nuevas relaciones, de un nuevo lenguaje, de otras formas de sentir. En ADIVAC, la ausencia de objetivos alterativos (a menos que se considere tal el aprendizaje de un modelo de atención), podría explicar parcialmente el bajo valor de la significación afectiva de las relaciones.

*12. Un estilo de liderazgo afectivo incrementa la probabilidad de que las relaciones internas se signifiquen afectivamente.*

Esta hipótesis se sustenta en una serie de supuestos y hallazgos sobre la importancia de las *acciones* de los líderes como *definiciones y legitimaciones de reglas de identidad y cultura emocional*. La afectividad del liderazgo puede definirse como la significación afectiva que el líder construye en sus formas de relación cotidiana con los miembros, desde los momentos más exclusivos de toma de decisiones hasta las relaciones informales más abiertas. Este estilo es más visible en SIPAM que en ADIVAC, no solo por la significación diferente que ambos líderes otorgan al papel de los afectos, sino también por el mayor grado en que se segmentan, en

---

<sup>6</sup> Recuérdese que el concepto designa los objetivos que incluyen a los propios miembros como beneficiarios, como agentes que a la vez son sujeto y objeto del cambio.

ADIVAC, las relaciones entre el líder y los miembros operativos. Se ha expuesto cómo una parte significativa de la identidad organizacional podría provenir de las definiciones *ideológicas*, *políticas*, y los *estilos personales de acción* de los líderes. Mientras que en las dos primeras dimensiones la identidad podría ser un producto construido parcialmente a través del discurso, podría pensarse que los *estilos de acción* producirían y reproducirían *reglas* en tanto se erigen (con base en la admiración de que los líderes son objeto), en *modelos*. Constituirían una expresión acabada, no verbal, de ideales de identidad o, como en este caso, de una cultura emocional.

*13. A mayor estabilidad de los miembros en la organización, mayor probabilidad de que las relaciones internas se signifiquen afectivamente.*

La estabilidad de los miembros (o el tiempo que los integrantes permanecen en la organización) constituye otro factor razonable debido a que podría condicionar las disposiciones subjetivas a construir relaciones afectivas. En términos formales podría considerarse que, para dos organizaciones con una cultura emocional similar en relación a las relaciones interpersonales (donde se valorara positivamente este tipo de vínculos, o donde constituyesen incentivos específicos para la participación), la disposición subjetiva a invertir emocionalmente en ellas se correlacionará directamente con la estabilidad de los miembros. Es lógico, además, pensar que la significación afectiva de los vínculos no solo depende de reglas emocionales compartidas, sino de la posibilidad cotidiana de su reproducción e intensificación: sencillamente, el desarrollo de vínculos afectivamente significativos dependería del tiempo durante el cual los integrantes pudieran interactuar.

*14. A menor aislamiento de los miembros en su trabajo, mayor probabilidad de que las relaciones internas se signifiquen afectivamente.*

El aislamiento de los miembros observado en ADIVAC podría llegar a constituir una condición suficiente para explicar la débil significación afectiva de las relaciones. En este sentido, el factor “aislamiento” operaría en forma similar a la propuesta para la cristalización de

identidades diferentes: allí donde los miembros disponen de oportunidades escasas para interactuar, tanto dentro como fuera de los ámbitos de trabajo específicos, la posibilidad de construir y reproducir una cultura emocional afectiva sería prácticamente nula. Para el caso de SIPAM, en cambio, no podría afirmarse que la existencia de oportunidades de interacción dentro y fuera del trabajo fuese una condición suficiente para garantizar el surgimiento de relaciones afectivamente significativas. Es necesario para ello el concurso de los factores anteriores.

### 3.d. La incidencia de los comportamientos individualmente orientados.

La diferente incidencia de las conductas que podrían juzgarse individualmente orientadas (*egoístas*) en una y otra organización configura el último de los fenómenos sobre los que se elaborarán hipótesis. La pregunta resulta clave debido a que si dentro de un movimiento social, o de una de sus organizaciones, se generaliza un tipo de conductas violatorias de normas consideradas fundamentales como expresión de la identidad grupal; si se generalizan conductas no violatorias, pero exclusivamente orientadas a obtener beneficios individuales, en detrimento del logro de los bienes colectivos; puede considerarse que la cohesión y la identidad colectiva no están aseguradas, y por lo tanto la misma continuidad del proyecto se encuentra en peligro.

La teoría de la acción colectiva ha establecido que el altruismo no constituye una motivación suficiente para garantizar la participación por bienes colectivos: es necesario el concurso de incentivos selectivos (en las organizaciones investigadas: la retribución económica, la participación en una identidad comunitaria, el desarrollo de vínculos afectivos). En última instancia, la pregunta por los factores que condicionan la aparición de una orientación egoísta en un proyecto que se supone definido por el compromiso altruista, es una pregunta referida a los factores que contribuyen al refuerzo o al deterioro de este compromiso.

SIPAM			ADIVAC		
Factores independientes.		Orientación individualista (-)	Factores independientes.		Orientación individualista (+)
Relaciones afectivas	+		Relaciones afectivas	-	
Identidad comunitaria	+		Identidad comunitaria	-	
Selección de acuerdo al compromiso de miembros*	-		Selección de acuerdo al compromiso de miembros*	+	

Tabla VII.6: Posibles factores explicativos de la incidencia de orientaciones individualistas.



En la **tabla VII.6** se aprecia que los factores identificados como posibles causas no tienen una raíz común, sino que su desarrollo depende de procesos diversos.

*15. A mayor significación afectiva de las relaciones interpersonales, menor probabilidad de que los integrantes actúen en forma puramente individualista.*

Ya se ha establecido un sistema de hipótesis sobre los determinantes de la significación afectiva de las relaciones interpersonales. En este caso, la variable se hace funcionar como factor causal. El razonamiento es sencillo: cuando una organización no solo constituye un espacio de trabajo, o de militancia política, sino también una colectividad de “otros afectivamente significativos”, puede esperarse que esto tenga dos efectos convergentes. En primer lugar, los vínculos afectivos positivos inhiben la aparición de conductas puramente ego-orientadas al constituirse en una regla que implica tomar en cuenta las consecuencias sobre los compañeros en tanto *personas*, sobre su sensibilidad. En segundo lugar, estos vínculos facilitan el control informal sobre las conductas; el juicio y las expectativas de un grupo afectivamente significativo pueden constituir inhibidores mucho más efectivos de conductas “desviadas” que los controles visibles y la coacción formal.

Las ostensibles diferencias de la afectividad de las relaciones en los casos investigados podría estar explicando parcialmente las manifestaciones ego-orientadas en ADIVAC, frente a su aparente ausencia en SIPAM. Sin embargo, es necesario incluir otras dos hipótesis.

*16. A mayor intensidad de la auto-representación en términos de identidad comunitaria, menor probabilidad de que los integrantes actúen en forma puramente individualista.*

En cierta forma una ampliación de la hipótesis anterior, se plantea que en la medida en que los miembros se representen a la organización, sus integrantes, e incluso sus beneficiarios, como partes de una *comunidad* (esto es, una entidad trascendente a las individualidades, en la cual la pertenencia implica una experiencia de sentido integral), será menos frecuente la manifestación de conductas individualistas. Esto se debería a que, al construirse la organización

como una comunidad, se espera que el significado de la participación se modifique cualitativamente. La representación de la organización como un *medio para fines* individuales o colectivos deja paso a una concepción de la colectividad como un *fin en sí mismo*. Si la inhibición de conductas egoístas se apoya en el valor que los actores conceden a ciertas reglas compartidas respecto de la organización (no solo normas; también definiciones instrumentales sobre la idoneidad práctica de la organización para obtener ciertos bienes colectivos), la identidad comunitaria puede considerarse una regla que se “agrega” a las anteriores, no con el valor de un criterio instrumental, sino con valor *expresivo*.

De esta forma, si bien puede pensarse en un conjunto de reglas de identidad y de utilidad que actúan en forma similar en ambas organizaciones, SIPAM sostiene una auto-representación comunitaria que vincula a sus integrantes a un “destino común”. Cualquier deterioro ocasionado a la comunidad es un deterioro a las posibilidades de cada uno de sus individuos de desarrollar una forma de vida regida por criterios de mayor valor. ADIVAC, en cambio, no cuenta con este recurso de identidad, y esta diferencia podría explicar parcialmente el hecho de que allí se den algunas conductas “desviadas” (de lo que la formalización de reglamentos y sanciones podría ser el indicador más evidente).

*Hipótesis descartada: 17) El “compromiso” como criterio de selección de miembros.*

Si se observa el grado de especificación y el cuidado que cada una de las organizaciones toma al seleccionar sus miembros, resulta evidente que, al menos en el discurso, ADIVAC atiende en mayor medida tanto a las competencias como a la disposición hacia el “compromiso” de los candidatos. El perfil del miembro aceptable está especificado con mayor rigor en ADIVAC que en SIPAM en *ambos* aspectos, el cognitivo y el actitudinal. Sin embargo, es en SIPAM donde no se asiste a conductas desviadas o que manifiesten una orientación en términos de exclusivo beneficio individual, mientras que estas actitudes sí se dan en ADIVAC, aunque su frecuencia es difícil de determinar.

En consecuencia, caben tres conclusiones no necesariamente incompatibles. La primera, sencillamente, es que los criterios de selección de miembros contruidos discursivamente por la organización no son los que *realmente* se utilizan. En ADIVAC las reglas de selección podrían ser menos rigurosas que la manera en que se formulan frente al entrevistador, lo que ocasionaría el ingreso de personas con baja disposición a asumir su trabajo como parte de un compromiso

colectivo. Incluso podría pensarse que la flexibilización de los criterios de selección se origina en la necesidad de contar con incorporar más sicólogas frente a dos tipos de presión: el incremento de la demanda de atención, por una parte, y la necesidad de sostener económicamente a la organización, por otra. La segunda postula que existe una *selección previa* durante el proceso de reclutamiento: una suerte de auto-selección por la cual SIPAM es atractiva sólo para sujetos que disponen de una orientación altruista hacia el trabajo organizacional, mientras que ADIVAC es atractiva incluso para personas que no disponen de este tipo de orientación. La tercera conclusión sería que *el vínculo causal en realidad se da en sentido inverso*: ADIVAC se aplica con más cuidado a la selección de miembros *una vez que observa la existencia de las conductas desviadas*, mientras que SIPAM no construye criterios igualmente minuciosos debido a que no observa conductas desviadas entre sus integrantes.

*Hipótesis alternativa: 18) Diferentes esquemas de observación de la desviación.*

Existe la posibilidad de formular una hipótesis alternativa, más sugerente que las propuestas hasta ahora, y que implica un cambio en el nivel de análisis. Hasta ahora se partió del supuesto de que, dado que en ADIVAC se hacían referencias a conductas desviadas mientras que en SIPAM no, es *real* que este tipo de conductas se da con mayor frecuencia en la primera que en la segunda. Sin embargo, es posible preguntarse si estas diferencias, en lugar de ser “reales”, no obedecen a la aplicación de *diferentes esquemas de observación* en cada uno de los casos. Las conductas desviadas, bajo esta concepción, no lo son sino en la medida en que así se adjetivan a partir de su contraste con determinadas normas establecidas. Podría pensarse que si en ADIVAC las normas se formulan con mayor grado de rigor y precisión, y abarcan más esferas de las conductas de los miembros que en SIPAM, es esta la razón de que la primera observe más conductas “desviadas” que la segunda. Dado que en ADIVAC se construye una noción más específica que en SIPAM respecto de lo que se considera “calidad” en el trabajo (lo cual implica una mayor explicitación de las normas, relacionadas con el “respeto” y la “responsabilidad” fundamentadas en la delicadeza de las tareas que se asumen), el problema debería redefinirse. No se trata de que en el primer caso exista una mayor disposición que en la segunda a actuar de acuerdo a criterios ego-orientados, sino que *la propia definición que cada organización hace de*

colectivo. Incluso podría pensarse que la flexibilización de los criterios de selección se origina en la necesidad de contar con incorporar más sicólogas frente a dos tipos de presión: el incremento de la demanda de atención, por una parte, y la necesidad de sostener económicamente a la organización, por otra. La segunda postula que existe una *selección previa* durante el proceso de reclutamiento: una suerte de auto-selección por la cual SIPAM es atractiva sólo para sujetos que disponen de una orientación altruista hacia el trabajo organizacional, mientras que ADIVAC es atractiva incluso para personas que no disponen de este tipo de orientación. La tercera conclusión sería que *el vínculo causal en realidad se da en sentido inverso*: ADIVAC se aplica con más cuidado a la selección de miembros *una vez que observa la existencia de las conductas desviadas*, mientras que SIPAM no construye criterios igualmente minuciosos debido a que no observa conductas desviadas entre sus integrantes.

*Hipótesis alternativa: 18) Diferentes esquemas de observación de la desviación.*

Existe la posibilidad de formular una hipótesis alternativa, más sugerente que las propuestas hasta ahora, y que implica un cambio en el nivel de análisis. Hasta ahora se partió del supuesto de que, dado que en ADIVAC se hacían referencias a conductas desviadas mientras que en SIPAM no, es *real* que este tipo de conductas se da con mayor frecuencia en la primera que en la segunda. Sin embargo, es posible preguntarse si estas diferencias, en lugar de ser “reales”, no obedecen a la aplicación de *diferentes esquemas de observación* en cada uno de los casos. Las conductas desviadas, bajo esta concepción, no lo son sino en la medida en que así se adjetivan a partir de su contraste con determinadas normas establecidas. Podría pensarse que si en ADIVAC las normas se formulan con mayor grado de rigor y precisión, y abarcan más esferas de las conductas de los miembros que en SIPAM, es esta la razón de que la primera observe más conductas “desviadas” que la segunda. Dado que en ADIVAC se construye una noción más específica que en SIPAM respecto de lo que se considera “calidad” en el trabajo (lo cual implica una mayor explicitación de las normas, relacionadas con el “respeto” y la “responsabilidad” fundamentadas en la delicadeza de las tareas que se asumen), el problema debería redefinirse. No se trata de que en el primer caso exista una mayor disposición que en la segunda a actuar de acuerdo a criterios ego-orientados, sino que *la propia definición que cada organización hace de*

*lo que constituye una conducta desviada implica necesariamente que se observarán más desvíos en una que en otra*<sup>7</sup>.

Esta hipótesis debe mantenerse como una alternativa razonable, ya que el diseño de investigación no permite encontrar elementos empíricos para formular un juicio definitivo entre esta o las planteadas anteriormente. Incluso podría pensarse que no existe un diseño de investigación capaz de dar elementos que permitan tomar una decisión, porque esta hipótesis parte de supuestos ubicados en otro nivel de análisis, y cuestiona algo que las hipótesis 16 y 17 dan por sentado: la “realidad” de las conductas desviadas.

#### **4. Conclusiones parciales.**

Los casos investigados se diferencian significativamente con respecto a una serie de variables que, para los fines del análisis, se han seleccionado como “dependientes”. Dichas variables son relevantes porque dan cuenta de: a) el potencial de cohesión y continuidad de los proyectos organizacionales asociados a las ideas defendidas por un movimiento social (la *estabilidad institucional*); b) el potencial de generación de disidencias al interior de dichos proyectos (la *diversidad de identidades*); c) la medida en que una organización constituye sentido no solo en tanto medio, sino como ámbito de interacción significativo por sí mismo (la *afectividad de las relaciones interpersonales*); y d) el grado en que una organización puede ser permeada por la ego-orientación, como deterioro de las reglas fundamentales de compromiso que constituyen la base de su identidad (la *incidencia de conductas orientadas en forma individualista*).

El procedimiento utilizado para formular hipótesis relativas a las posibles causas de las diferencias entre las organizaciones consistió en seleccionar otros factores, teóricamente relevantes, que muestren valores diferentes en ambos casos. Se ha expuesto en la primera sección de este capítulo cómo SIPAM y ADIVAC difieren en gran cantidad de aspectos, algunos de los

---

<sup>7</sup> Siempre cabría contra-argumentar, sin embargo, que más allá de que lo razonable de la hipótesis anterior, sigue siendo válida la constatación de que en una organización es menos capaz que otra de lograr que sus integrantes se ajusten a los estándares allí definidos.

cuales pueden rastrearse en el mismo origen de la organización, mientras que otros se han construido a lo largo del tiempo. Dada la gran cantidad de variables susceptibles de designarse como “independientes” (muchas de ellas fuertemente correlacionadas), y en vista del número limitado de casos disponibles para la comparación, es imposible determinar con certeza si estos factores son los que efectivamente están determinando las consecuencias observadas. Un número mayor de casos seleccionados hubiera permitido aumentar la robustez de las hipótesis, pero hubiera implicado una reducción en la complejidad de la descripción de cada una de las unidades. Del mismo modo, no puede conocerse con seguridad el grado de incidencia *específica* de cada uno de los factores independientes sobre los fenómenos en cuestión; este problema suele ser difícil de resolver en investigaciones de corte cualitativo.

Las hipótesis que pueden sostenerse razonablemente para ambos casos son las siguientes:

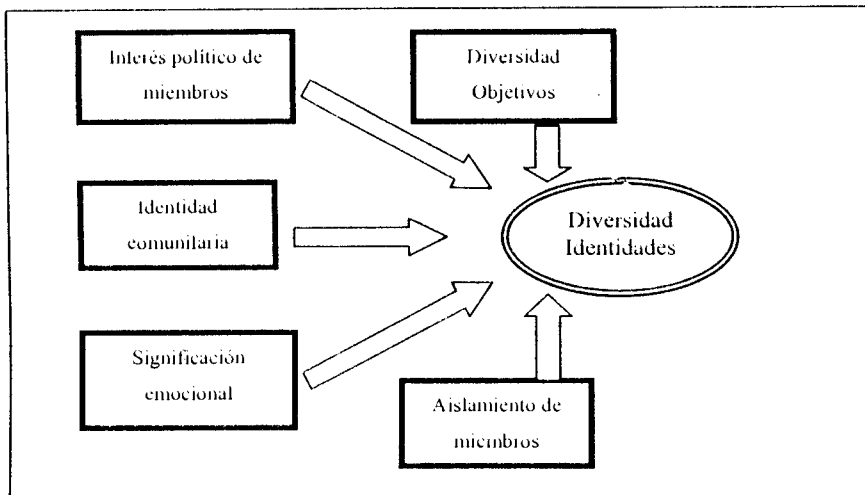
- 1) La estabilidad institucional dependería fundamentalmente del grado de diversidad de identidades, y de la medida en que esta diversidad sea susceptible o no de devenir en un enfrentamiento de identidades opuestas. El hecho de que la diversidad y la oposición de identidades dependan de ideales, sentimientos subjetivos hacia el proyecto, identidades de *rol*, o intereses económicos, no es tan relevante como la constatación de que, aún bajo esta última posibilidad (primacía de intereses materiales), *la identidad y las emociones se utilizan como recursos para describir los procesos, explicar y legitimar las posiciones en pugna.*
- 2) La diversidad de identidades en las organizaciones, a su vez, podría depender del grado de diversificación de los objetivos, del interés político de los miembros, de la medida en que la identidad organizacional incluye componentes comunitarios, del grado de emocionalidad de los objetivos, y de las posibilidades de interacción entre sus miembros. La debilidad de esta última, particularmente, podría ser una condición suficiente para explicar la homogeneidad de la identidad de una organización, y necesaria para dar pie a la diversidad. Ninguna de las otras variables, por sí sola, podría constituir una condición suficiente para garantizar la diversidad u homogeneidad de identidades.

- 3) Por su parte, el grado de significación de las relaciones internas dependería de la existencia y el peso de objetivos alternativos como parte de la identidad organizacional, de la existencia de un liderazgo caracterizado por un estilo afectivo de interacción, así como de la estabilidad de los integrantes y de sus posibilidades de interacción. Nuevamente, es la última variable (condicionada por las formas de trabajo) la que puede constituir una condición suficiente, si su valor es débil, para la construcción de relaciones afectivas.
- 4) Finalmente, la incidencia de conductas “desviadas” puede considerarse determinada por el grado de significación afectiva de las relaciones, así como por la presencia de componentes comunitarios en la identidad organizacional. Estas variables actuarían a través de dos caminos: en primer lugar, significando a la organización como un ámbito de interacción valorado por sí mismo, donde la “no cooperación” implica no solo el deterioro del medio para un fin sino también la traición a la confianza y el espíritu (*la identidad*) del grupo; en segundo lugar, ambos factores facilitan la operación de los controles tácitos y refuerzan el significado de las sanciones informales. No puede descartarse la hipótesis de que la “mayor incidencia de la conducta desviada” dependa de los esquemas organizacionales de definición de lo “normal”; en todo caso podría objetarse que de todas maneras existe una diferencia en el grado en que las organizaciones logran que sus integrantes cumplan con dichos estándares.

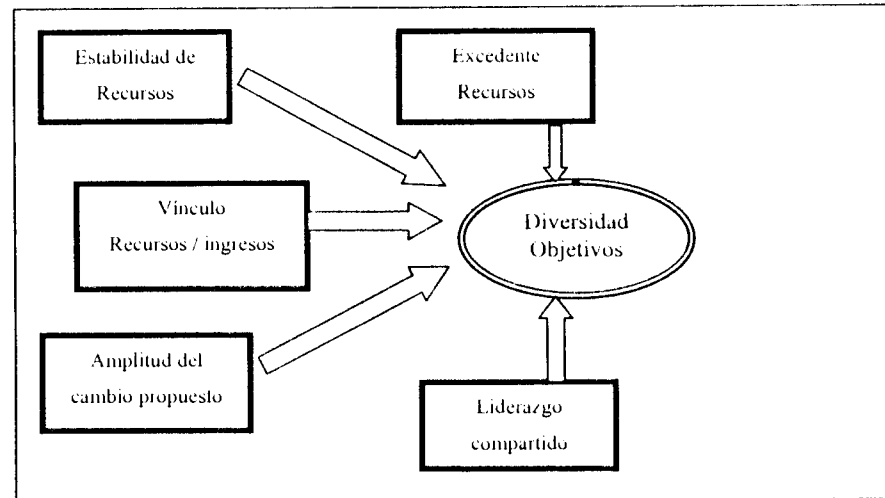
El **diagrama VII.2**, que se presenta en la página siguiente, sintetiza las relaciones expuestas. El cuadro superior izquierdo muestra el sistema de hipótesis construido para explicar la diversidad de identidades. El superior derecho resume las explicaciones de la diversificación de los objetivos organizacionales. En el cuadro inferior izquierdo se muestran las relaciones que explican la incidencia de la orientación instrumental-egoísta de la conducta de los miembros. Finalmente, el cuadro inferior derecho expone el sistema de hipótesis explicativo de las diferencias en la carga afectiva de las relaciones internas. No se muestran, por razones de simplicidad en la presentación, las relaciones entre las variables propuestas como explicativas (colinealidad), ni la posibilidad de mutuo condicionamiento entre estas y las variables independientes (endogeneidad).

**Diagrama VII.2: Cuatro sistemas de hipótesis causales para los casos de investigación.**

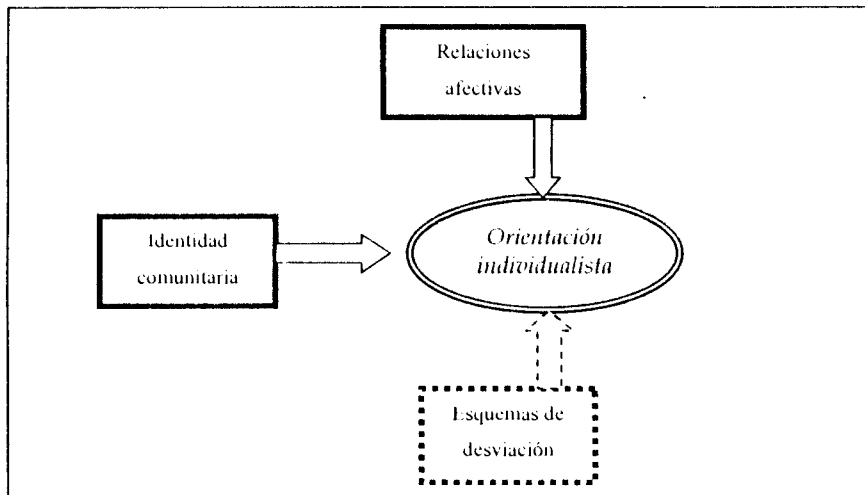
**SH1: Diversidad de identidades.**



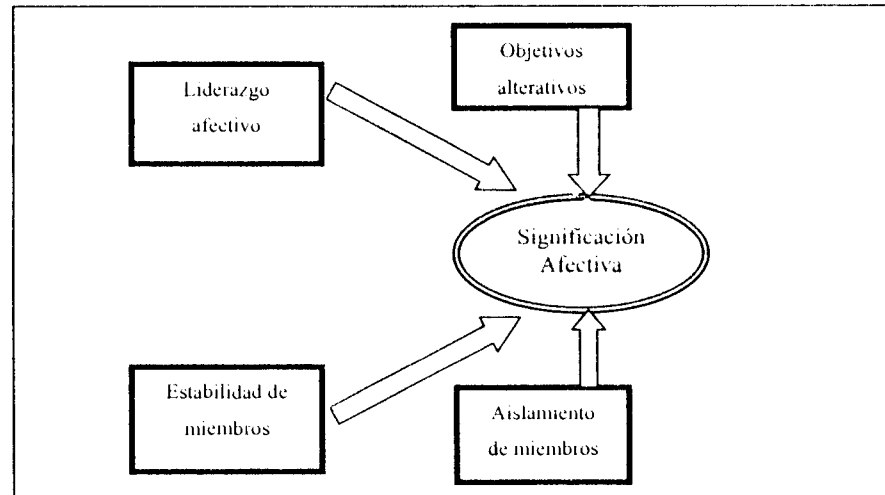
**SH2: Diversidad de objetivos.**



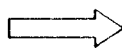
**SH3: Incidencia de orientación individualista de la conducta.**



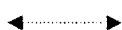
**SH4: Significación afectiva de relaciones**



**Referencia:**



Vínculo y dirección causal.



Colinealidad.



Hipótesis alternativa.



## Conclusiones

### **IDENTIDAD Y CULTURA EMOCIONAL: PRESENTE Y POSIBILIDADES DE EVOLUCIÓN.**

El problema de esta tesis se definió en relación al papel que la identidad y la cultura emocional de las organizaciones feministas podían tener en sus dinámicas internas, aún en casos guiados por premisas como el profesionalismo y la eficiencia, donde podría suponerse una restricción de los componentes afectivos, y un debilitamiento del recurso a componentes de identidad que sobrepasaran las definiciones burocráticas. A continuación se presentan las reflexiones relacionadas con los hallazgos principales, así como líneas de investigación teórica y empírica sobre las que sería interesante persistir.

#### ***1. Los hallazgos en perspectiva.***

##### **1.a. Consideraciones generales: identidad y diferencia.**

La evaluación de los resultados de investigación muestra, en general, amplias diferencias entre los casos, tanto en las reglas de identidad como en el papel de las emociones. Si bien no pueden generalizarse los hallazgos al conjunto de las organizaciones feministas mexicanas, estas diferencias están indicando la posibilidad de gran variedad en los contenidos simbólicos al interior del campo feminista, aún dentro de organizaciones profesionalizadas y relativamente acotadas en sus objetivos. Se ha mostrado cómo en ambos casos juegan un papel fundamental elementos simbólicos idealizados (referidos al compromiso, el altruismo, y la orientación difusa por objetivos más generales que los que implican las áreas o proyectos de trabajo específicos), si bien en cada uno se encuentran importantes diferencias en el contenido construido para estos elementos. Asimismo, se han evidenciado posiciones disímiles en el eje neutralidad – afectividad, en lo relativo al papel que cumplen las emociones en la construcción de un sentido para la

participación. Estas diferencias podrían estar indicando que no puede postularse una tendencia hacia la isomorfización simbólica de las organizaciones feministas, aún operando en un contexto de relativa competencia por recursos y de restricciones a la diversidad de las formas de contacto legítimo con el sistema político.

No obstante, no debe perderse de vista el punto de partida que motiva el problema de tesis. Gran parte de las organizaciones feministas contemporáneas están adaptadas a un entorno restrictivo en lo económico y lo político. Los casos investigados mantienen un conjunto de características fundamentales en común. Ambos se orientan predominantemente por criterios de calidad y eficiencia, lo que implica incorporar mecanismos de autoevaluación, evaluación externa y desarrollo de competencias en el marco de premisas como el “profesionalismo” o la “responsabilidad”. Esto supone un acotamiento de los objetivos primarios y una especialización en las tareas. Su ideología, por otra parte, se caracteriza por una moderación que los distinguen ampliamente de las organizaciones de la década de los 70. Se trata, sin dudas, de organizaciones identificadas con criterios de acción pragmáticos, es decir, sometidas a una auto-evaluación en términos de modificaciones concretas en la sociedad o los individuos, antes que al monitoreo de la pureza ideológica. Son organizaciones que se auto-responsabilizan por la consecución de sus propios fines (sin dejar de reconocer las responsabilidades políticas y dinámicas culturales involucradas en el fondo de las situaciones contra las que se definen), lo que implica niveles elevados de atención y control sobre la actividad interna.

Esta configuración puede considerarse como el resultado de un proceso de largo alcance donde han incidido desde los propios logros del feminismo (mayor visibilidad de sus demandas en la sociedad, suavización de algunas de las aristas más ásperas de la desigualdad, incremento de los contactos funcionales de las organizaciones con el ámbito gubernamental), dinámicas político-ideológicas de mayor alcance (el abandono de las utopías radicales, el proceso de paulatina democratización de México), hasta la disponibilidad, hoy en retroceso, de recursos económicos importantes condicionados a cierto tipo de objetivos y a la disposición de competencias organizacionales para lograrlos.

Parte de las diferencias generales entre las organizaciones pueden ubicarse en este proceso. ADIVAC se origina claramente en el contexto reseñado en el párrafo anterior, mientras que SIPAM nace en un momento donde todavía era posible sostener la identidad de la acción política a partir la militancia voluntaria, objetivos ambiciosos e ideales radicales. SIPAM ha procesado

una resignificación de estos contenidos, que permanecen como horizontes ideales de identidad, adaptándolos a una situación caracterizada por la dependencia de recursos externos y la evaluación a través de criterios de eficiencia. Esta podría ser una de las razones por las que el discurso sobre la identidad y la cultura emocional presenta en esta organización una mayor complejidad, está más poblada de tensiones y recursos discursivos de justificación. Así, el caso de SIPAM, resulta apropiado para ejemplificar la forma como las construcciones simbólicas originales son procesadas a medida que el entorno cambia, así como las tensiones e inestabilidades que este proceso puede implicar. Por su parte, ADIVAC resulta propicio para observar en qué medida organizaciones nacidas en un contexto que estimula la identificación en términos de eficiencia apelan a definiciones que trascienden dichos criterios, o significan afectivamente sus metas y dinámicas internas.

Con los resultados a la vista, una conclusión general muestra a SIPAM como un caso que confirma las hipótesis descriptivas planteadas en el Capítulo I; su construcción de identidad no solo es significativa para guiar los procesos y decisiones organizacionales, sino que también confiere un sentido último a la participación, y se erige como incentivo; su cultura emocional construye incentivos afectivamente significativos a partir del tipo de objetivos y las relaciones internas. SIPAM muestra además cómo una organización puede desarrollar, con base en su experiencia histórica, un elevado grado de reflexividad y autocrítica respecto de sus propias reglas simbólicas. ADIVAC, si bien apela también a recursos altruistas como criterios de decisión e incentivos para la participación, oficia en algunas áreas de ejemplo disconfirmatorio de las hipótesis: su cultura emocional se inclina hacia definiciones neutras de los objetivos y las relaciones internas, configurando interacciones débiles en lo expresivo; asimismo, desarrolla sobre estos componentes un menor grado de reflexividad, desplazando la confianza hacia mecanismos objetivos, formalizados, de regulación de las conductas de sus integrantes.

Es necesario recordar, no obstante, que estas no son configuraciones homogéneas al interior de los casos investigados. La apropiación del proyecto organizacional, el vínculo entre la propia subjetividad y la identidad colectiva, e incluso la auto-regulación por una cultura emocional afectivamente significativa tiende a relacionarse con los roles que se ocupan y con la antigüedad de los miembros en la organización. De esta forma, las líderes y sus allegados, coordinadores o personas con mayor antigüedad, son quienes se orientan en forma sostenida por las reglas identitarias y emocionales definidas discursivamente como características de los casos.

## 1.b. Conclusiones sobre la **identidad** en las organizaciones.

Toda organización orienta parte de su funcionamiento a partir de definiciones identitarias<sup>1</sup>. Lo distintivo, y que corrobora las hipótesis iniciales en los casos investigados, es que estos trascienden su auto-definición en términos de eficiencia y especialización, para definirse a través de la noción de un *compromiso ético-político*. Este compromiso refiere al carácter moralmente superior de sus objetivos frente a una situación definida como injusta. El criterio principal de identidad en estas organizaciones apunta al exterior: no se resuelve en la eficiencia de la tarea o la calidad del producto, sino que incorpora las consecuencias de esta acción para un entorno moralmente significativo. El trabajo se plantea, al menos en parte, en términos de *altruismo*. Se han examinado ya las diferencias en el significado conferido al compromiso entre ambas organizaciones; sin embargo ambas acepciones tienen en común la referencia predominantemente *externa*, cuya función de identificación no implica únicamente a la organización como unidad, sino que se traslada a cada uno de sus miembros e interacciones: se busca presentar una imagen de unidad entre el colectivo y sus integrantes a partir de estos ideales relacionados con el compromiso. Estos mismos ideales se incorporan a los criterios de selección de miembros (sin olvidar que la selección de competencias es un principio fundamental), y son invocados para garantizar el control de las actividades. Incluso existen elementos para inferir que estos criterios sostienen parcialmente los equilibrios de poder al interior de los casos.

Los criterios de auto-definición, de todos modos, no deben entenderse como aquello que la organización *crea ser* por oposición a lo que *es*, sino que combinan recursivamente descripciones e idealizaciones como forma de *producir* a la organización. Los hallazgos de esta investigación inclinan a pensar que la identidad no solo debe concebirse como la reproducción de diferencias entre la organización y su entorno, sino también como la reproducción de diferencias

---

<sup>1</sup> Incluso las organizaciones fuertemente burocratizadas no funcionan exclusivamente con base en reglas formales. Su acatamiento no está garantizado por ellas mismas, sino por su *legitimidad*, esto es, por reglas de identidad no escritas que construyen la responsabilidad y compromiso de sus integrantes, así como el carácter eficiente de la organización. Incluso cuando se postula que la garantía última del acatamiento a las reglas son las sanciones previstas (es decir, cuando podría postularse que el factor de cohesión es el interés, y que el derecho interno es puramente “positivo”), estas sanciones se aplican (idealmente) a través de reglas que remiten a su universalidad y neutralidad. No existe, por otra parte, organización en donde la ruptura de ciertas reglas por parte de uno de sus miembros no implique, además de las sanciones formales, una evaluación informal (*condenatoria o no*) por parte del resto de los miembros, que remite a criterios de legitimidad afincados en definiciones sobre lo que la identidad *es o debe ser*.

entre la organización y sí misma. Al auto-observarse, la organización cambia: toma distancia respecto a lo que observa, y por esto mismo ya no es únicamente aquello que define. Esta paradoja puede resolverse mediante la referencia a formas internas idealizadas, a una identidad definida desde lo que se *desea* ser, a diferencia de lo que se *crea* ser. Las organizaciones reflexivas son capaces de construir y observar la diferencia entre actualidad y posibilidad, entre ser e ideal, y operar dentro de esta forma (término propuesto por Luhmann a partir de la teoría de la forma de Spencer Brown) para reproducir su autocritica y manejar su orientación hacia el futuro. La distinción significativa entre ser e ideal es, entonces, la que maneja la propia organización y funciona como orientación de su funcionamiento. Bajo esta definición, no tiene sentido analítico intentar descubrir una “realidad” de la organización subyacente a los procesos de construcción simbólica.<sup>2</sup> Si eventualmente pudieran identificarse diferencias entre lo que la organización *es* y lo que *dice* ser, la auto-descripción no perdería relevancia: seguiría siendo necesario explicar por qué se recurre a dichos símbolos, y cómo se mantienen a pesar de que la organización “no sea” aquello que dice de sí misma<sup>3</sup>.

Como ejemplo de lo anterior, las líderes son construidas como *ejemplos* del ideal organizacional (en parte porque definen las *condiciones simbólicas iniciales*, y en parte porque son objeto de atribuciones carismáticas que reconocen en ellos el más alto valor de realización de esas mismas condiciones). La distinción que las organizaciones reconocen entre posibilidad y actualidad no se codifica, entonces, como “lo que solo es representación” contra “lo que verdaderamente es”, sino que se atribuye como actualidad a diferentes miembros<sup>4</sup> (no se distribuye, en los casos investigados, según *roles*, sino según *personas*).

Por su parte, la evolución de las estructuras institucionales de SIPAM introdujo la necesidad de resignificar las condiciones simbólicas iniciales (militancia honoraria, radicalismo, amistad como garantía de cohesión) debido a que su reproducción entraba en tensión con las

---

<sup>2</sup> Esto, no obstante, no implica que los discursos de identidad recogidos en esta tesis agoten las construcciones de identidad que guían la auto-producción de la organización. En cualquier discurso de identidad, pueden suponerse estrategias de representación que expresamente oculten elementos “no convenientes”.

<sup>3</sup> Podría sostenerse incluso que las organizaciones nunca son aquello que dicen de sí mismas: siempre existen puntos ciegos en su observación, esquemas de distinción que no pueden a su vez ser distinguidos (paradoja de la auto-observación tan querida a la teoría de sistemas autorreferenciales (LUHMANN, 1998).

<sup>4</sup> Pero esta asignación de la actualidad y la posibilidad también puede distribuirse en el *tiempo*. La idealización puede ubicarse en el pasado (como nostalgia de lo perdido, cosa que efectivamente tuvo lugar en SIPAM y motivó la salida de sus líderes fundacionales en 2001) o en el futuro (como objetivo a alcanzar, y por tanto, como decisiones que necesariamente deben tomarse en el presente).

nuevas formas internas de comunicación y decisión. Esta resignificación (de la que el “pragmatismo” podría ser su expresión más acabada) se orientaba por un ideal de compatibilización de imperativos organizacionales (defendidos por grupos y líderes diferentes), que en su momento no tuvo éxito y llevó a las crisis de 2001-2002. La crisis de SIPAM, en este nivel de abstracción, no se explica por la incompatibilidad entre un ideal organizacional y una forma de operación real, sino por la imposibilidad de llegar a acuerdos entre los esquemas de diferenciación utilizados por cada uno de los grupos en pugna, esquemas que se apropiaban diferencialmente de la diferencia entre “ideal” y “realidad”. Lo fundamental es entender que, para todos los esquemas en juego, tanto la identidad actual como la identidad posible constituyen *construcciones* dependientes de selecciones de los observadores internos.

En organizaciones que nacen con un mayor grado de institucionalización y aislamiento de los miembros en el trabajo, como es el caso de ADIVAC, sería más probable que las tensiones entre ideal y actualidad se construyeran como diferencias entre las acciones del equipo coordinador y las acciones de los miembros operativos, siendo solo el primero de estos grupos el que observa la organización utilizando dicha diferencia. El conflicto entre ideal y actualidad se procesa, entonces, no entre dos imperativos organizacionales, sino entre un imperativo organizacional y actitudes individuales; se expresa en faltas puntuales a las normas o a la filosofía organizacional, sin implicar una diversidad de identidades en competencia.

Esto lleva a resaltar uno de los hallazgos principales de esta investigación, relacionado con la importancia de las *condiciones iniciales simbólicas* como elementos que acotan las posibilidades posteriores de construcción de identidad y cultura emocional, la interpretación de los procesos que atraviesa la organización, y los recursos discursivos con que los actores participan en estos procesos o los explican. Las reglas dominantes en el momento de la fundación de las organizaciones posiblemente mantengan para los miembros un valor superlativo como fórmulas de entendimiento y reducción de la incertidumbre, y constituyan recursos a los que se acuda aún cuando las condiciones externas o internas de funcionamiento sufren modificaciones importantes. Estas condiciones suelen estar fuertemente relacionadas con las actitudes y atribuciones de las líderes fundadoras: su experiencia en el campo, su competencia profesional y su orientación ideológica son características que sientan las bases para el tipo y amplitud de los objetivos. El estilo de relacionamiento interpersonal propio de las líderes podría, a su vez, estar

funcionando como un modelo práctico-aplicado de determinadas reglas emocionales, y en este sentido, ser considerado un principio de difusión de esta cultura de los afectos y sus expresiones.

Pero debe recordarse que, además de lo expuesto, existen *condiciones iniciales materiales* que marcan límites de variación de estas definiciones y sus posibilidades de evolución. El tipo de financiamiento de las organizaciones, la cantidad y estabilidad de recursos económicos, las restricciones impuestas por las agencias, y la dependencia de recursos propios, restringen las posibilidades de definición y ampliación de objetivos, lo que impacta en forma directa sobre las posibilidades de diferenciación y cambio de la identidad.

La importancia de las condiciones en las que se funda un partido político ha sido enfatizada por PANEBIANCO para dar cuenta del desarrollo de la institucionalización de dichas organizaciones (1990). Un aporte sustantivo de estas conclusiones, a partir de los hallazgos, podría ser la extensión de sus hipótesis a las organizaciones de los movimientos sociales (particularmente las feministas). Interesa resaltar aquí, particularmente, el papel que el autor confiere al tipo de liderazgo con el que un partido se funda: cuanto mayor sea el carisma personal del líder, más resistencias opone al proceso de institucionalización, como forma de conservar su autonomía; algo similar ha sido planteado, para las organizaciones de los movimientos sociales, por STAGGENBORG (1988).

Al comparar los casos investigados resulta evidente que, si bien ambas organizaciones nacen a partir de la decisión de líderes con ciertos cariz carismático, este es más intenso y está más difundido en SIPAM, que a su vez muestra un grado menor de formalización normativa. Sin embargo, otros indicadores de institucionalización, como la estabilidad de los recursos, muestran valores más altos en SIPAM. Todo parece indicar que la relación entre los factores es, en las organizaciones estudiadas, más compleja que lo que propone Panebianco.

Aquí se propone partir del hecho de que el liderazgo carismático se ejerce a través del recurso a reglas identitarias y emocionales. Se ha demostrado que las reglas de identidad, particularmente, son susceptibles de adaptaciones y re-combinaciones de forma tal que, aún en un proceso de institucionalización, la organización mantenga sus ideales fundacionales en un horizonte, y el líder pueda seguir cumpliendo un papel ejemplar, como encarnación carismática de dichos ideales.

SIPAM constituye así un ejemplo de cómo una organización puede *diferenciar sus ámbitos de construcción de identidad*, como condición indispensable de la compatibilización de

sus imperativos materiales y simbólicos. La orientación instrumental hacia el entorno de agencias financiadoras (justificada, de todas formas, a partir del impacto efectivo sobre la sociedad que estos recursos posibilitan), se construye independientemente de los componentes comunitarios y afectivamente significativos que definen las relaciones internas.

SIPAM demuestra, además, que la autonomía en la definición de los objetivos y las tareas no implica un nivel elevado de independencia económica. La identidad fundacional de una organización, incluso, tendría mayores posibilidades de reproducción si el sostenimiento material estuviera garantizado a través de la dependencia del entorno que si dependiera de las propias actividades internas (caso en el cual deberían incorporar en mayor medida criterios *instrumentales* de orientación).

Sin embargo, la atención más elevada a la reproducción de la propia identidad, y la definición de la organización principalmente a partir de la realización de un compromiso, podrían constituir las bases que incrementasen la posibilidad de crisis internas. Aunque las reglas de identidad pueden funcionar como recursos de control interno, su invocación y reformulación legítimas no están concentradas exclusivamente en las líderes. La elevada significación subjetiva de las reglas de identidad para el conjunto de los miembros podría ser un factor de desestabilización crítico, en lugar de garantizar la cohesión interna. SIPAM es, nuevamente, un ejemplo de cómo la estabilidad financiera, permitiendo una intensa significación identitaria y afectiva de la organización por parte de los miembros, no garantiza su estabilidad política.

Por su parte, ADIVAC, al contar con un liderazgo de menor tenor carismático, encuentra mayores dificultades en movilizar sus recursos de identidad y en construir una cultura emocional de manera tal que no sea necesario apelar a una normativa interna formal para garantizar el control de las conductas de sus integrantes.

Podría, entonces, adaptarse el postulado de Panebianco, estableciendo que los líderes carismáticos no necesariamente se oponen a la institucionalización como un todo. En primer lugar, la institucionalización no siempre supone una pérdida de autonomía para el líder. En segundo término, la medida en que este proceso se oponga al liderazgo personal dependerá de las definiciones emocionales e identitarias que hayan sido legitimados como fundamentales en la fundación de la organización, y de la capacidad que los propios líderes tengan de apelar a estas definiciones como recursos para reproducir su posición de poder y prestigio.



## I.c. Conclusiones sobre la cultura emocional en las organizaciones.

Ambas organizaciones difieren radicalmente en lo que respecta a su cultura emocional. En ADIVAC la significación de objetivos y relaciones interpersonales está próxima a la neutralidad afectiva, mientras que en SIPAM la afectividad constituye un componente esencial en la construcción de la identidad, y un incentivo importante para la participación. Las causas detrás de este fenómeno podrían ser las diferencias en el grado de aislamiento y la antigüedad de los miembros, el estilo de relacionamiento ejemplificado por las líderes desde el origen, así como el grado en que los objetivos incluyen una dimensión *alterativa* (esto es, orientada al cambio de los individuos que integran el proyecto). Posiblemente una de las consecuencias más significativas de esta disparidad sea, como se vio, la diferente necesidad que cada organización tiene de recurrir a un sistema de reglas formales para controlar la conducta de sus integrantes<sup>5</sup>.

Más allá de este punto, puede concluirse que ADIVAC constituye un ejemplo de cómo las organizaciones feministas *pueden funcionar sin recurrir a una cultura emocional significativa en lo afectivo*, aunque exponiéndose al riesgo de que se presenten actitudes individuales no cooperativas, o deserciones relacionadas con un bajo nivel de compromiso. La significación afectiva de los objetivos y las relaciones internas, por lo tanto, no es una condición necesaria para la cohesión interna, ni un incentivo imprescindible para la participación, pero su ausencia requeriría la distribución de otro tipo de incentivos - económicos, por una parte, y simbólico-instrumentales (la posibilidad de adquirir “experiencia” terapéutica), por otra -, junto con mecanismos formalizados de control y sanciones objetivas.

Debe tenerse en cuenta que, con respecto a la cultura emocional, ADIVAC podría constituir un caso extremo: el control de las emociones relacionadas con los objetivos y las relaciones internas podría ser una condición necesaria para mantener la estabilidad emocional de los integrantes, en tanto profesionales. El hecho de desarrollar un tipo de trabajo potencialmente perturbador en lo afectivo (como el tratamiento a personas violadas), estaría inclinando a la organización, o incluso a sus miembros, a una marginación controlada de las manifestaciones

---

<sup>5</sup> No obstante, no puede asegurarse que esta sea la única determinante de dichas diferencias en la explicitación normativa; otros factores que podrían explicar la formalización de las reglas en ADIVAC serían la orientación hacia objetivos relacionados con la salud mental de personas concretas. Incluso la misma ausencia de componentes afectivos en las relaciones internas podría explicar, reversiblemente, esta necesidad de recurrir a controles formales.

emocionales. Esto mostraría que las organizaciones pueden abocarse a disciplinar conscientemente sus propias emociones y expresiones. No es descabellado suponer que el *habitus* profesional terapéutico, caracterizado por un involucramiento afectivo mínimo hacia los pacientes, constituya en ADIVAC un recurso para este disciplinamiento.

La significación afectiva de los símbolos, objetivos e integrantes no es, entonces, una condición necesaria de la estabilidad organizacional. Incluso se ha expuesto cómo, en SIPAM, la afectividad puede ser un elemento que agudice las diferencias o los conflictos hasta volverlos críticos. Aún cuando dentro de una organización existan acuerdos y definiciones de identidad compartidas, ciertos desacuerdos secundarios pueden incrementarse debido a su inserción en *dinámicas de atribución afectiva negativa*. Si bien, entonces, significar afectivamente las interacciones tiene un potencial elevado para constimirse en incentivo, e incluso para sostener las relaciones de poder y el compromiso con los resultados (contribuyendo a reducir la incidencia de las acciones no cooperativas y las deserciones), en ocasiones puede tener consecuencias no deseadas que pongan en peligro la estabilidad de la organización.

El potencial disfuncional del afecto parece residir en su capacidad de *interferir en la comunicación de diferencias*. Una sobrevaloración del afecto “positivo” puede tener como consecuencia una extremada aversión al conflicto, lo que ocasiona que los desacuerdos internos no se tematizen abiertamente (es decir, que no puedan ser discursivamente objetivados, examinados, y controlados). Si, además, las diferencias internas ocasionan dinámicas afectivas negativas, esto descalifica definitivamente al otro como dialogante. Las dinámicas emocionales, por lo tanto, pueden llevar los enfrentamientos a puntos de no retorno.

Sin embargo, debe recordarse que las reglas de la cultura emocional *pueden ser conocidas y apropiadas*, convertidas en reglas de identidad. Esto implica que son susceptibles de análisis crítico tanto a la luz de la ideología como de sus efectos prácticos, benéficos o perjudiciales. Aún cuando las emociones inciden sobre la estabilidad organizacional, los actores pueden evaluar a posteriori el grado de “irracionalidad” en el que se vieron involucrados y controlar sus disposiciones. La cultura emocional de una organización, entonces, no está *dada* de una vez ni determina las conductas de los actores, sino que es una construcción que implica la evaluación crítica de las experiencias pasadas, y el desarrollo de un monitoreo, tanto individual como organizacional, sobre los afectos y sus recursos de expresión. SIPAM constituye un ejemplo persuasivo de estas posibilidades.

Una evaluación final implica reconocer la diversidad de los factores involucrados en las dinámicas identitarias y emocionales. Si se recuerdan las hipótesis del capítulo anterior, resulta obvio que los procesos organizacionales están determinados por combinaciones de factores simbólicos y objetivos, en relaciones de condicionamiento, especificación e intermediación.

Interesa, sin embargo, recordar algunos de estos factores en particular: el *tipo de financiamiento* como condicionante de la diversificación de los objetivos; la *concentración* del poder y las definiciones de identidad en las *líderes fundadoras*; el *tipo de trabajo* realizado como condicionante de las posibilidades de *interacción entre los miembros*; el grado de esta interacción y su relación con las atribuciones afectivas y la reproducción de una identidad comunitaria; la necesidad de *complementariedad*, finalmente, entre los incentivos identitarios, afectivos, y materiales para garantizar la participación y minimizar las desviaciones de las normas internas. Sobre estas líneas se estructuran las reflexiones principales de la próxima sección.

## ***2. Reflexiones hacia el futuro.***

### **2.a. La relación de las organizaciones con su entorno.**

Se retomará aquí lo expuesto al principio de estas conclusiones. Los casos investigados presentan diferencias considerables que indicarían que su entorno no las compele hacia un proceso de isomorfización sino en ciertas áreas.

En un principio es tentador pensar a las organizaciones operando dentro de un *entorno común* que influye de manera similar en todos los casos y que, a pesar de las diferencias fundacionales, ocasiona que las organizaciones se asemejen paulatinamente como forma de adaptarse a un sistema competitivo (por recursos e influencia política). Así resultaría sencillo explicar las similitudes entre los procesos de diversas organizaciones (por ejemplo: moderación ideológica, profesionalización, formalización).

Sin embargo, dadas las diferencias observadas, resulta evidente *la hipótesis "isomórfica"*, al menos en su formulación más fuerte. Aceptarla implicaría sostener dos supuestos altamente improbables.

1) En primer lugar, que el entorno influye de manera *no selectiva* en las organizaciones, es decir, que estas no disponen de estructuras propias a través de las cuales especificar su contacto con el entorno. Resulta más útil postular que cada organización dispone de principios de selección (LUHMANN 1998), basados en decisiones (algunas guiadas por reglas de identidad) que derivan en que el entorno significativo para cada una sea *diferente*.

Lógicamente, puede haber aspectos comunes en los diferentes entornos, lo que llevaría a intentar explicar a partir de estos los procesos similares entre las organizaciones. Esto, no obstante, se basa en una segunda suposición improbable:

2) Que el entorno funciona como un *input* (causa) a partir del cual pueden predecirse las decisiones una organización tomará. Esto implicaría ignorar los desarrollos conceptuales relacionados con el concepto de *autorreferencia*: en tanto sistemas sociales que operan en el medio del *sentido*, las organizaciones no constituyen *máquinas triviales* (aquellas cuyos estados pueden predecirse en función de los valores de determinados *inputs*), sino que son capaces de indicar sus propios estados como criterio de decisión (LUHMANN 1996, 81 y ss.). Esta autorreferencia, que podría considerarse una forma operativa de la *identidad*, es necesariamente selectiva. La identidad que la organización invoca para tomar decisiones referidas a un entorno no está presente en su totalidad, sino que se seleccionan elementos específicos de un modo tal que la relación con el entorno no puede condicionar: la propia organización selecciona lo que de sí debe considerar relevante para tomar cada decisión.

Considerar a las organizaciones como sistemas que seleccionan sus contactos con el entorno, y también sus contactos consigo mismas, implica sustituir el esquema *input / output* por otro donde la contingencia aumenta al punto que las organizaciones siempre podrían “elegir de otro modo”. Si se presentan regularidades en sus decisiones, y similitudes entre decisiones organizacionales, esto se debe a que en cierto sentido las organizaciones se *auto-trivializan*: estandarizan mecanismos de decisión, cristalizan definiciones de identidad, de forma que en cada situación no sea necesario repensar todo el proceso de selección de criterios; en suma, las organizaciones *autoconfeccionan* sus propias certezas (LUHMANN 1997). Lo que debe quedar claro con todo esto es la precaución con que las relaciones entre el entorno y las organizaciones deben postularse: *es necesario conocer cómo la organización, para auto-construirse, selecciona elementos relevantes del entorno y de sí misma*

## **2.b. Alternativas en un contexto progresivamente restringido en lo económico.**

No obstante lo anterior, ciertas condiciones en el entorno no pueden ser evadidas por la organización, particularmente las que refieren a su propia supervivencia económica. Actualmente el financiamiento internacional para las organizaciones feministas en México se encuentra en retroceso, debido a una serie de factores que no es posible tratar aquí. Para organizaciones que, como SIPAM, dependen totalmente de este tipo de financiamiento, este proceso no resulta indiferente debido a que supone un límite a sus propias posibilidades de continuidad.

Si esta situación se agudizara en esta década cabría, en primer lugar, esperar directamente la desaparición de algunas organizaciones (algo que, como se vio, está contemplado por las integrantes de SIPAM como una posibilidad). Para otras, en cambio, existiría la alternativa de reorientar su actividad como forma de continuar operando. Una parte de esta adaptación consistiría en implementar formas de auto-financiamiento, brindando servicios de capacitación o atención como los que lleva adelante ADIVAC. Esto podría implicar, como hemos visto, una pérdida de autonomía (entendida como posibilidades de variación y experimentación con nuevos objetivos), una limitación cada vez mayor en el rango de las tareas propuestas, y una atención cada vez mayor a lo financiero en desmedro de la construcción ideológica y política (esto es, la acentuación del carácter de las organizaciones como *gestoras de la desigualdad*).

Las organizaciones adaptadas a un contexto económicamente restringido podrían privilegiar la prestación de servicios pagos, abandonando su papel de agentes de transformación cultural y política. Dicha estabilización funcional, no obstante, podría ser inestable en lo simbólico; las organizaciones podrían volverse menos atractivas para eventuales miembros. En primer lugar, podrían contar con menos posibilidades de distribuir incentivos económicos estimulantes para el personal capacitado que requerirían. La debilidad de los incentivos se agravaría si no lograsen definir su identidad a partir de un compromiso ético, definición cuya factibilidad se reduciría al abandonarse los objetivos políticos; la orientación por la noción de solidaridad, por otra parte, sólo podría sostenerse en tanto los servicios brindados no tuvieran un precio elevado. A partir de esto puede verse claramente cómo pueden entrar en contradicción los incentivos basados en una identidad solidaria con los incentivos económicos. Privilegiar los primeros implica aumentar las posibilidades de déficit, y fomentar la salida de los miembros más calificados (tentados por mejores ofertas de trabajo); privilegiar los últimos tendría como

consecuencia abandonar recursos de auto-representación, sentido y control internos que, al menos en las dos organizaciones investigadas, se ubican en un lugar central del discurso organizacional; en estas condiciones tampoco podría garantizarse que los miembros más calificados no fueran tentados por ofertas de trabajo más competitivas.

El privilegio de una orientación instrumental (aunque se justificara como un “período especial”) podría tener como consecuencia, entonces, una mayor inestabilidad y desapego de los miembros respecto del proyecto. Esto, como se ha visto, se vincula con el deterioro de las dinámicas afectivas que constituyen mecanismos internos de control, con lo que la operación de las organizaciones debería formalizarse progresivamente, recurriendo a mecanismos de sanción objetiva como forma de controlar las posibles conductas desviadas de sus integrantes. La inestabilidad que cabría esperar en estas condiciones no serían del tipo de las *crisis* observadas en SIPAM, fuertemente politizadas y definidas en términos de identidad y afectos. Antes bien, se incrementaría la posibilidad de *déficits operativos*, relacionados con la falta de personal adecuado o con un bajo nivel de compromiso por parte de este. Este tipo de organización de la acción presenta consecuencias claramente anti-utópicas para el conjunto del Movimiento.

ADIVAC constituye un ejemplo de las consecuencias derivadas de la débil difusión interna de incentivos identitarios o afectivos en organizaciones que no disponen de una fuerte base económica. Dado que los incentivos económicos no son suficientes para garantizar la estabilidad de los miembros, la organización construye otro tipo de incentivos, instrumentales pero simbólicos (la “adquisición de experiencia terapéutica”). Dicho incentivo podría interpretarse como una regla que integra la orientación individualista con el compromiso hacia los objetivos de la organización. No obstante, ADIVAC se reserva el recurso a la coerción directa y la formalización de las sanciones debido a la existencia de comportamientos desviados.

Un escenario diferente podría presentar el acorazamiento en organizaciones o grupos pequeños, sostenidos por el trabajo voluntario de miembros con una significativa orientación valorativa e identitaria. Esto, que podría verse como una suerte de regreso al tipo de organizaciones predominantes en la década del 70, implicaría una mayor independencia discursiva de las organizaciones, al tiempo que disminuiría su capacidad de impacto en los ámbitos gubernamentales. Si los contactos funcionales con el entorno se reducen, y los incentivos económicos dejan de funcionar, las organizaciones solo pueden mantenerse con base en sus incentivos emocionales y de identidad: es más factible que bajo estas condiciones se atraiga a

personas no calificadas en ámbitos técnicos, sino de *sentido* (intelectuales). En este sentido, las organizaciones podrían devenir en grupos de experimentación de identidades, formas de relacionamiento, y marcos cognitivos, de lo cual podría esperarse un impacto muy importante en el perfil del movimiento feminista en su conjunto. Procesos imaginarios como el anterior seguramente serían más factibles en organizaciones como SIPAM que en ADIVAC: las transformaciones necesarias serían menos incompatibles allí donde las definiciones iniciales hubiesen incluido objetivos alterativos, con componentes políticos radicales o utópicos.

En resumen, existen factores en el entorno que, si bien no determinarán los procesos futuros de las organizaciones feministas, deberán ser tenidos en cuenta por estas como condicionantes de sus decisiones. La pregunta de fondo es, si en el caso de agudizarse las restricciones a los recursos disponibles, estas organizaciones serán capaces de adaptarse manteniendo la compatibilidad entre sus elementos emocionales, identitarios y objetivos. Las restricciones en el entorno obligarían a procesar cambios que, como se ha expuesto a través del ejemplo sobre los incentivos, podrían introducir tensiones internas, poniendo en duda la estabilidad de su integración. Conocer la flexibilidad de los límites de esta integración implicaría diseñar investigaciones de tipo diacrónico, donde se realice un seguimiento a mediano y largo plazo de los procesos de modificación de los componentes, resolución o incremento de tensiones, y resistencia de los arreglos temporarios.

Futuras investigaciones en esta línea, entonces, deberían apuntar a describir otros casos desde las dimensiones utilizadas en esta tesis. En primer lugar, sería conveniente conocer cómo ha sido la trayectoria de organizaciones que, como SIPAM, construyen desde su origen reglas de identidad política y cultura emocional fuertemente significativas. Dicha orientación permitiría comparar la evolución de estos casos con los hallazgos de este trabajo, en términos de la flexibilidad de los contenidos iniciales en tanto reglas (qué tipos de transformaciones y combinaciones habilitan), los debates internos con los que se ha procesado la adaptación selectiva al entorno, y las consecuencias de estas diferencias para la estabilidad institucional.

En el mismo sentido, sería útil continuar la investigación sobre organizaciones que, como ADIVAC, generan sus propios recursos y enfrentan problemas de estabilidad financiera. Sería conveniente, además, identificar a través de entrevistas exploratorias organizaciones con un bajo nivel de significación afectiva de sus relaciones internas y objetivos. Esto haría posible comparar los hallazgos de este trabajo con datos de otros casos referidos a la capacidad de desarrollar

incentivos que, debido al tipo de trabajo predominante, no pueden colocarse totalmente en la retribución material (siempre inferior al precio de mercado), ni en contenidos de tipo utópico. La combinación descriptiva de casos confirmatorios (SIPAM) y parcialmente disconfirmatorios (ADIVAC) debería contribuir a una intelección más sólida de las relaciones entre reglas internas y entorno.

## **2.c. La importancia de las condiciones fundacionales y de las líderes.**

La pregunta con que se cierra el apartado anterior toca muy de cerca otro de los hallazgos de esta tesis: la relevancia de las condiciones simbólicas iniciales como reglas identitarias y emocionales que, si bien habilitan un campo de manifestaciones, restringen otra serie de alternativas. En este sentido, la evolución de las organizaciones en contextos restrictivos se convierte en una *pregunta por los límites de adaptación, reformulación y selectividad semántica de estas condiciones simbólicas*: con qué nuevas representaciones, justificaciones y discursos pueden vincularse sin contradicciones; con qué descripciones de nuevos arreglos institucionales son compatibles; en qué momentos estas condiciones iniciales pueden ser evaluadas negativamente, y cómo se procesa en lo interno esta ruptura con el pasado; quiénes son, por último, los agentes protagónicos de este proceso.

En relación a lo anterior, se ha expuesto cómo las condiciones iniciales de identidad y cultura emocional de las organizaciones pueden estar fuertemente vinculadas a las definiciones y prácticas sostenidas por sus fundadoras. Probablemente pueda identificarse en esta referencia permanente un elemento de *precariedad en las condiciones de reproducción simbólica e institucional*: para las integrantes de SIPAM, por ejemplo, ha quedado “demostrado” luego de la crisis que una organización no puede heredarse, es decir, que sobrevive siempre y cuando esté manejada por sus fundadoras, que son quienes tienen mayor experiencia y un vínculo más fuerte con el proyecto. Las referencias a la centralidad de la directora de ADIVAC en el mantenimiento del proyecto pueden interpretarse en forma similar.

Discursivamente, las *personas* fundadoras parecen ser (con base en virtudes carismáticas que les son exclusivamente atribuidas), las condiciones últimas de continuidad organizacional, de sostenimiento de su identidad y cohesión. La referencia a estas personas constituye una parte del



*sentido* de la actividad; en su ausencia, los procesos de significación y legitimación no estarían garantizados. Si esto es cierto, no serían ya las restricciones económicas, sino el mero transcurso del tiempo (que implica que en algún momento las fundadoras deberán abandonar sus funciones) el que se constituye en un problema para la estabilidad interna, la estabilidad de los significados y de los incentivos de identidad. La pregunta que podría plantearse aquí, por lo tanto, es si existen condiciones que puedan garantizar, en ausencia de las líderes fundadoras, la reproducción simbólica y operativa de las organizaciones feministas. Conocer estas condiciones implicaría un diseño de investigación que seleccionase aquellos casos donde se han producido recambios de liderazgo, tanto si las organizaciones se han mantenido como si no lo han hecho.

#### **2.d. Últimas líneas de reflexión: democratización, incentivos, lo práctico y lo discursivo.**

Para finalizar estas conclusiones y dar por cerrada esta tesis, se abrirán algunos problemas de reflexión relacionados con el papel de las organizaciones como parte de la sociedad civil, las consecuencias de concebir a la identidad como auto-observación de un sistema, y algunos problemas metodológicos relacionados con el estudio de las identidades y los incentivos a través de diseños sincrónicos.

Uno de los hallazgos más contundentes de este trabajo (la legitimidad que la estructura de decisión centralizada tiene al interior de estas organizaciones) podría leerse inicialmente con cierta perplejidad. Actualmente parece concederse a la sociedad civil una fuerza capaz de contrabalancear, a nivel político, las tendencias a la oligarquización de las decisiones públicas, devolviendo a la sociedad a formas de autogestión, participación ampliada y a la implementación de respuestas más eficientes a sus necesidades. Parte de los actores y las organizaciones, entre ellas las descritas en esta tesis, enmarcan sus reivindicaciones en objetivos de ampliación de la participación ciudadana, expansión de la democracia y expresiones similares.

Es llamativo, entonces, constatar que estos objetivos son impulsados por organizaciones estructuradas en forma muy diferente, centralizadas y con divisiones de funciones claramente establecidas. Este carácter no democrático, reivindicado por los propios actores, está legitimado fundamentalmente en términos de eficiencia en el logro de los objetivos inmediatos, y no se

percibe una contradicción con los objetivos más amplios de democratización de la sociedad<sup>o</sup>. Incluso podría creerse que los propios miembros defenderían las estructuras no democráticas de sus organizaciones como forma de luchar por la ampliación de la participación social en su conjunto.

De poder generalizarse al conjunto de organizaciones de la sociedad civil, esto implicaría un cambio de gran magnitud respecto de las auto-representaciones generalizadas entre los movimientos sociales de hace tres y cuatro décadas. Podría afirmarse que las organizaciones de la sociedad civil inauguran el Siglo XXI no solo con ideologías menos sistemáticas y totalizantes, menos radicales, más abiertas a la diferencia y a la frustración, sino también con una capacidad *separar claramente los planos de construcción de identidades*. Las organizaciones investigadas pueden distinguir, por ejemplo, la definición de objetivos en varios horizontes temporales, y este plano de metas del plano de los medios, tanto en las formas de obtención de recursos como en las formas de organización interna. La invocación de una identidad basada exclusivamente en la pureza de las metas, o en la pureza de la democracia interna (una manera eficiente para socavar los medios eficientes de llevar los objetivos a término), puede haberse desplazado hacia la legitimación de criterios pragmáticos. Las organizaciones, en resumen, podrían estar abandonando progresivamente su auto-descripción como “reflejo” de la sociedad futura (donde la organización necesariamente debe ser un ejemplo práctico de que sus ideales son realizables), para pasar a concebirse en términos de “medios”, incluso parciales e imperfectos, de ciertos cambios limitados pero posibles.

Como se ha puesto de manifiesto, esto podría acarrear una modificación de fondo en la naturaleza de los incentivos para la participación. Este es un punto que merece mayor investigación, dado que constituye una parte fundamental en la construcción de la identidad de las organizaciones: implica qué está en condiciones de ofrecer la organización y qué demandan los miembros como condición de su participación; implica, además, tensiones potenciales a las que debe darse solución en forma creativa.

Si pretende indagarse en profundidad sobre la naturaleza de los incentivos decisivos que las organizaciones logran estabilizar, será necesario conocer a cabalidad los procesos de

---

<sup>o</sup> Lo anterior no es sino parte del proceso general que se diagnosticara al inicio de este trabajo: la militancia deviene un trabajo, la utopía deviene en eficiencia, lo total e inmediato de las reivindicaciones se vuelve parcial y tolerante a su mediatización.

reclutamiento de miembros, desde el contacto hasta la admisión. Tales procesos, por supuesto, no solo estarían condicionados por los criterios de las organizaciones, sino también por la población de integrantes potenciales a la que tienen acceso, condicionada tanto por decisiones individuales de auto-selección como por el tipo de redes, más o menos formales, que la organización puede establecer. También sería de interés indagar hasta qué punto las organizaciones pueden fomentar la constitución de identidades de *rol* diferenciadas sin que esto ocasione un debilitamiento del vínculo entre los individuos y las definiciones identitarias de tipo ético o afectivo, es decir, sin que ocasione problemas de integración o requiera una formalización excesiva de incentivos. Debe recordarse que, si el control se logra únicamente a través de incentivos materiales y de sanciones formales, es probable que las organizaciones de los movimientos sociales tengan dificultades para mantener una población estable, lo que podría ocasionar pérdidas en el conocimiento acumulado, y una gran canalización de esfuerzos internos hacia actividades de socialización permanentemente renovadas.

Para finalizar en la misma línea que los párrafos anteriores pero con un énfasis metodológico, cabe recordar que un estudio a fondo de las reglas identitarias y emocionales hubiera de la observación de prácticas organizacionales, además de indagar en los aspectos discursivos. La observación del uso de los espacios y los tiempos, los gestos, los rituales que se constituyen en los encuentros; la distribución del poder de habla, la segmentación de los contactos y la estructura práctica de los procesos de toma de decisiones; a partir de todas estas observaciones hubieran podido construirse descripciones más robustas sobre la cultura emocional y la identidad de las organizaciones investigadas.

No obstante, las prácticas no pueden sostenerse por si solas como instancias de construcción y reproducción de reglas simbólicas: pueden ser imitadas, ciertas reglas subyacentes pueden ser inferidas, pero solo el uso del lenguaje puede transmitir la complejidad y sutilezas a través de las que se construyen la identidad y la cultura emocional. Las prácticas encuentran su interpretación y justificación últimas en lo discursivo que se construye a su alrededor. Sin una dimensión discursiva que la especifique y objete, aunque sea situacionalmente, toda regla no discursiva encontraría dificultades para su comprensión y para la coordinación con otras.

Estas reflexiones deberían ser útiles para alertar sobre la necesidad de desarrollar no solo nuevas y más precisas herramientas metodológicas (aunque se trate de estudios de caso único), sino también nuevas herramientas conceptuales y analíticas para abordar rigurosamente los problemas relacionados con la construcción de la identidad y las emociones. Desarrollos sociológicos recientes como la teoría de la estructuración o la teoría de los sistemas autorreferenciales sugieren medios flexibles, y a la vez precisos, de concebir estas dinámicas, pero se requerirán esfuerzos de especificación y operacionalización ajustados a cada investigación. Por otra parte, será necesario deslindar dimensiones de la noción de “emoción”, como forma de precisar su significado sociológico: subsiste el riesgo de definir las emociones como meros estados internos de los actores, cuando lo relevante para nuestra disciplina es cómo estas emociones son definidas, comunicadas, atribuidas, legitimadas y utilizadas socialmente.

# ANEXOS

## Anexo a. Pauta de entrevista a coordinadores o fundadores.

### 1. Preguntas de inicio.

1¿Qué cree usted que significa para los miembros pertenecer a esta organización?

2¿Qué importancia tiene para usted la dimensión emocional de la participación en la organización?

### 2. Fines organizacionales.

3¿Qué cree usted que significa para los miembros de esta organización trabajar el tema de (*SALUD / VIOLENCIA SEXUAL*)?

4¿Existen momentos de frustración o falta de entusiasmo entre los miembros respecto al trabajo?

5¿Cómo se superan estos momentos? ¿Usted actúa o ha actuado para sobrellevar estas situaciones?

### 3. Entorno.

6¿Existen responsables directos de la situación contra la que la organización lucha?

7¿Cuáles son los sentimientos predominantes dentro de la organización frente a (*RESPONSABLE*)?

### 4. Relaciones informales.

8¿Cómo son las relaciones entre los miembros de la organización?

9¿Qué importancia tienen estas relaciones informales dentro de la organización?

- 9a Para los miembros.
- 9b Para el trabajo de la organización.

10¿Usted ha actuado o actúa para mejorar la calidad de estas relaciones o evitar que se deterioren?

11¿Cuáles cree que son los sentimientos de los miembros hacia usted como líder?

### 5. Selección de miembros.

12¿Con qué criterios se admite a los miembros de la organización?

## **Anexo b. Pauta de entrevista a miembros operativos.**

### **1. Preguntas de inicio.**

- 1¿Qué significado tiene para usted pertenecer a (*SIPAM / ADIVAC*)?
- 2¿Qué significa *emocionalmente* para usted participar en (*SIPAM / ADIVAC*)?

### **2. Fines organizacionales.**

- 3¿Qué significado tiene para usted trabajar en (*SALUD / VIOLENCIA SEXUAL*)?
- 4¿Existen en el equipo momentos de frustración o falta de entusiasmo respecto al trabajo?
- 5¿Qué hacen usted y sus compañeros en esos momentos? ¿Cómo se recupera la motivación? ¿Tiene (*LÍDER*) un papel especial en este proceso?

### **3. Entorno.**

- 6¿Existen responsables directos de la situación contra la que (*SIPAM / ADIVAC*) lucha?
- ¿Cuáles son los sentimientos predominantes en (*SIPAM / ADIVAC*) frente a (*RESPONSABLE*)?

### **4. Relaciones informales.**

- 8¿Cómo son las relaciones entre los miembros de (*SIPAM / ADIVAC*)?
- 9¿Qué importancia tienen estas relaciones dentro de (*SIPAM / ADIVAC*)...
  - 9a Para los miembros?
  - 9b Para el trabajo de la organización?

- 10¿Cómo se mantiene la calidad de las relaciones entre los miembros?
- 11¿Cómo diría usted que ven los miembros a (*LÍDER*)?

### **5. Selección de miembros.**

- 12¿Con qué criterios se admiten los miembros de (*SIPAM / ADIVAC*)?

**Anexo c. Entrevistas, y cargos correspondientes.**

SIPAM		ADIVAC	
CARGO	NOMBRE	CARGO	NOMBRE
1. Directora / Fundadora	Pilar Muriedas	1. Directora / Fundadora	Laura Rodríguez
2. Secretaria Técnica	Diana García	2. Coordinador Area Capacitación y Difusión.	Miguel Pichardo.
3. Operadora proyecto mortalidad materna / Fundadora.	Mercedes Ballesté	3. Coordinadora Area Atención Sicológica de Adultos.	Silvia Morales.
4. Encargada Area Vinculación Interinstitucional	María E. Chávez	4. Encargada Centro de Documentación.	Tania
5. Operadora programa radiofónico	María T. Juárez	5. Terapeuta Adultos	Esperanza Figueroa
		6. Terapeuta Adultos	María P.

**Anexo d. Lista de documentos analizados.**

SIPAM	ADIVAC
1. Misión organizacional. Sin fecha.	1. Solicitud de financiamiento al Instituto Mexicano de la Juventud. Año 2002.
2. Objetivos y programas. Año 2003.	2. Solicitud financiamiento a ASHOKA. Año 2001.
3. Organigrama. Año 2003.	3. Manual de procedimientos. Sin fecha.
4. Plan operativo 2003.	4. Bases de trabajo interno. Sin fecha.
5. Documento sobre toma de decisiones. Año 2003.	5. Comunicado interno. Año 2001.
6. Curriculum institucional. Año 2003.	6. Comunicado interno. Sin fecha.
7. Intervención institucional. Año 2001.	
8. Intervención institucional. Año 2002.	
9. Libro <i>El Aliento y los Pasos</i> . Año 1997.	



## BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO, Marra.

2002 "10 de mayo..." En: Gutiérrez Castañeda, Griselda, *Feminismo en México. Revisión de un siglo que termina*. UNAM, México DF.

AMIZANDE, Ron & Doug McAdam.

2002 "Introduction: Emotions and Contentious Politics." En: *Mobilization* (2), Vol. 7, June 2002.

ARIZPE, Lourdes.

2002 "El feminismo: del grito de los setenta a las estrategias del Siglo XXI". En: Gutiérrez Castañeda, Griselda, *Feminismo en México. Revisión de un siglo que termina*. UNAM, México DF.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.

1996 *La mujer en las Américas. Cómo cerrar la brecha entre los géneros*. Washington, DC.

BARBALET, J.M.

2002 "Secret Voting and Political Emotions." En: *Mobilization* (2), Vol. 7, June 2002.

BENNET, Vivienne.

1992 "The Evolution of Urban Popular Movements in Mexico Between 1968 and 1988." Escobar, Arturo; Alvarez, Sonia (eds.): *The Making of Social Movements in Latin America. Identity, Strategy and Democracy*. Westview Press, San Francisco.

BEREZIN, Mabel.

2001 "Emotions and Political Identity: Mobilizing Affection for the Polity". En GOODWIN, Jeff; James M. Jasper; Francesca Polletta: *Passionate Politics. Emotions and Social Movements*. The University of Chicago.

BERNSTEIN, Basil.

1994 *Clases, Códigos y Control. Vol IV, La estructura del discurso pedagógico*. Morata, Madrid.

BOURDIEU, Pierre.

1988 *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Taurus, Madrid.

CADENA-ROA, Jorge.

2002 "Strategic Framing, Emotions and 'Superbarrio' – Mexico's City Mask Crusader." En: *Mobilization* (2), Vol. 7, June 2002.

CALDERÓN, Fernando; Piscitelli, A; Reyna, J.L.

1992 "Social Movements: Actors, Theories, Expectations." Escobar, Arturo; Alvarez, Sonia (eds.): *The Making of Social Movements in Latin America. Identity, Strategy and Democracy*. Westview Press, San Francisco.

CALHOUN, Craig.

1994 *Social Theory and the Politics of Identity*. Blackwell. Oxford, Cambridge.

-----

2001 "Putting Emotions in Their Place." En GOODWIN, Jeff; James M. Jasper; Francesca Polletta: *Passionate Politics. Emotions and Social Movements*. The University of Chicago.

CAMPBELL, Donald T. y Julian C. Stanley.

1991 *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Amorrortu Editores. Buenos Aires.

CARDACI, Dora.

2002 "Visibilidad y protagonismo de las redes y ONG en el campo de la salud." En: Gutiérrez Castañeda, Griselda, *Feminismo en México. Revisión de un siglo que termina*. UNAM, México DF.

COLLINS, Randall.

2001 "Social Movements and the Focus of Emotional Attention". En GOODWIN, Jeff; James M. Jasper; Francesca Poletta: *Passionate Politics. Emotions and Social Movements*. The University of Chicago.

COOPER, Jennifer.

2002 "Feminismo y sindicalismo en México ¿Dos visiones incompatibles?". En: Gutiérrez Castañeda, Griselda, *Feminismo en México. Revisión de un siglo que termina*. UNAM, México DF.

CRESPO, José.

2000 "Naturaleza y singularidades de la transición mexicana." En: Elizondo, C. y Maira, L.. (eds.): *Chile – México. Dos transiciones frente a frente*. Grijalbo, Prochile, CIDE. México.

DELLA PORTA, Donatella y Mario Diani.

1999 *Social Movements. An Introduction*. Blackwell Publishers, Oxford.

DOMINGUEZ, Edmé e Inés Castro.

1998 "Women's Urban and Rural Movements: Towards a New Tpe of Citizenship and Political Culture in México." En: Medina, María (ed.): *América Latina: ¿Y las mujeres qué?*. Red Haina / Instituto Iberoamericano, Universidad de Gotemburgo.

DOBBIN, Frank.

2001 "The Bussines of Social Movements". En GOODWIN, Jeff; James M. Jasper; Francesca Poletta: *Passionate Politics. Emotions and Social Movements*. The University of Chicago.

DURKHEIM, Emile.

2000 *Las formas elementales de la vida religiosa*. Colofón, México DF.

ERICKSON, Sharon y Christian Smith.

2001 "The Social Structure of Moral Outrage in Recruitment to te US Central America Peace Movement." En GOODWIN, Jeff; James M. Jasper; Francesca Poletta: *Passionate Politics. Emotions and Social Movements*. The University of Chicago.

ESCOBAR, Arturo.

1992 "Culture, Economics, and Politics in Latin American Social Movements. Theory and Research." En: Escobar, Arturo; Alvarez, Sonia (eds.): *The Making of Social Movements in Latin America. Identity, Strategy and Democracy*. Westview Press, San Francisco.

ESCOBAR, Arturo y Sonia Alvarez.

1992 "Conclusion: Theoretical and Political Horizons of Change in Contemporary Latin American Social Movements." En: Escobar, Arturo; Alvarez, Sonia (eds.): *The Making of Social Movements in Latin America. Identity, Strategy and Democracy*. Westview Press, San Francisco.

ESPINOSA, Gisela.

2002 "Los rezagos y los retos para el feminismo y los movimientos de mujeres". En: Gutiérrez Castañeda, Griselda. *Feminismo en México. Revisión de un siglo que termina*. UNAM, México DF.

EVANS, Richard J.

1980 *Las Feministas. Los Movimientos de Emancipación de la Mujer en Europa, América y Australasia, 1840-1920*. Siglo XXI, Madrid.

ETZIONI, Amitai.

1979 *Organizaciones Modernas*. UTEHA, México DF.

FALS, Orlando.

1992 "Social Movements and Political Power in Latin America." En: Escobar, Arturo; Alvarez, Soma (eds.): *The Making of Social Movements in Latin America. Identity, Strategy and Democracy*. Westview Press, San Francisco.

- GARCÍA, Amalia.  
2002 "La causa de las mujeres de izquierda". En: Gutiérrez Castañeda, Griselda, *Feminismo en México. Revisión de un siglo que termina*. UNAM, México DF.
- GAMSON William A. y Meyer, David S.  
1996 "Framing political opportunity". En: Me Adam, Doug, McCarthy, John D.; Zald, Mayer N. *Comparative Perspectives on Social Movements. Political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings*. Cambridge University Press.
- GIDDENS, Anthony.  
1995 *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Amorrortu Editores. Bs. As.
- GOFFMAN, Erving  
1981 *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu, Bs. As.
- GOODWIN, Jeff & James M. Jasper.  
1999 "Caught in a Winding, Snarling Vine: The Structural Bias of Political Process Theory." *Sociological Forum*, Vol. 14, No 1.
- GOODWIN, Jeff; James M. Jasper; Francesca Poletta.  
2001 "Why Emotions Matter." En GOODWIN, Jeff; James M. Jasper; Francesca Poletta: *Passionate Politics. Emotions and Social Movements*. The University of Chicago.
- GOULD, Deborah B.  
2002 "Life During Wartime: Emotions and the Development of ACT UP." En: *Mobilization* (2), Vol. 7, June 2002.
- GUEVARA, Elsa.  
2002 "Las políticas públicas de salud en el Siglo XX. Los desafíos del feminismo." En: Gutiérrez Castañeda, Griselda, *Feminismo en México. Revisión de un siglo que termina*. UNAM, México DF.
- GUTIÉRREZ, Griselda.  
2002 "Prólogo". En: Gutiérrez Castañeda, Griselda. *Feminismo en México. Revisión de un siglo que termina*. UNAM, México DF.
- HABERMAS, Jürgen.  
2002 *Teoría de la Acción Comunicativa, I. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Taurus, México DF.
- HELLMANN, Michaela.  
1995 "Sin nosotras no hay democracia. Perspectivas y limitaciones de los movimientos de mujeres en Chile y México". En: BULTMANN, Ingo; Hellmann, Michaela; Meschkat, Klaus; Rojas, Jorge. (eds.) *¿Democracia sin movimiento social? Sindicatos, organizaciones vecinales y movimientos de mujeres en Chile y México*. Nueva Sociedad, Caracas.
- HUNT, Scott A.; Benford, Robert D.; Snow, David A.  
1994 "Identity Fields: Framing Processes and the Social Construction of Movement Identities." En JOHNSTON, Hank; Laraña, Enrique; Gusfield, Joseph. (eds.): *New Social Movements: From Ideology to Identity*. Temple University Press, Philadelphia.
- INCHAUSTEGUI, Teresa.  
2002 "Incluir al género. El proceso de institucionalización de políticas públicas con perspectiva de género". En: Gutiérrez Castañeda, Griselda, *Feminismo en México. Revisión de un siglo que termina*. UNAM, México DF.
- JELIN, Elizabeth (comp.)  
1987 *Ciudadanía e identidad. Las mujeres en los movimientos sociales latinoamericanos*. UNRJS, Ginebra.
- JOHNSTON, Hank, Enrique Laraña y Joseph Gusfield.  
1994 "Identities, Grievances, and New Social Movements." En JOHNSTON, Hank; Laraña, Enrique; Gusfield, Joseph. (eds.): *New Social Movements: From Ideology to Identity*. Temple University Press, Philadelphia.

- KANE, Anne.  
2001 "Finding Emotion in Social Movement Processes: Irish Land Movement Metaphors and Narratives". En GOODWIN, Jeff; James M. Jasper; Francesca Poletta: *Passionate Politics. Emotions and Social Movements*. The University of Chicago.
- KIM, Hyojoung.  
2002 "Shame, Anger, and Love in Collective Action: Emotional Consequences of Suicide Protest in South Korea, 1991." En: *Mobilization* (2), Vol. 7, June 2002.
- KING, Gary; Robert O. Keohane y Sidney Verba.  
2000 *El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos*. Alianza Editorial, Madrid.
- KISH, Leslie.  
1995 *Diseño estadístico para la investigación social*. CIS, Madrid.
- KLANDERMANS, Bert.  
1984 "Mobilization and Participation: Social Psychological Expansions of Resource Mobilization Theory." *American Sociological Review*, Vol. 49 (583-600).
- KORNHAUSER, W.  
1959 *The Politics of Mass Society*. Free Press, Glencoe.
- KRIESI, Hanspeter  
1996 "The organizational structure of new social movements in a political context." En: McAdam, Doug, McCarthy, John D.; Zald, Mayer N. *Comparative Perspectives on Social Movements. Political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings*. Cambridge University Press
- LAMAS, Marta.  
2002 "Fragmentos de una autocrítica". En: Gutiérrez Castañeda, Griselda, *Feminismo en México. Revisión de un siglo que termina*. UNAM, México DF.
- LINDHOLM, Charles.  
1992 *Carisma. Análisis del movimiento carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales*. Gedisa, Barcelona.
- LEGATES, Marlene.  
1996 *Making Waves: a History of Feminism in Modern Society*. Coop Clark, Ontario.
- LOFLAND, John.  
1996 *Social Movement Organizations. Guide to Research on Insurgent Realities*. Aldine de Gruyter, New York.
- LUHMANN, Niklas.  
1996 *Introducción a la Teoría de Sistemas*. Universidad Iberoamericana, México.
- LUHMANN, Niklas.  
1997 *Organización y decisión*. Anthropos, Barcelona.
- LUHMANN, Niklas.  
1998 *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*. Anthropos, Barcelona.
- MAYNTZ, Renate.  
1980 *Sociología de la Organización*. Alianza Universidad, Madrid.
- MCADAM, Doug.  
1996 "Conceptual origins, current problems, future directions". En: MCADAM, Doug, McCarthy, John D.; Zald, Mayer N.: *Comparative Perspectives on Social Movements. Political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings*. Cambridge University Press.

- MCADAM, Doug.  
1994 "Culture and Social Movements." En JOHNSTON, Hank; Laraña, Enrique; Gusfield, Joseph. (eds.): *New Social Movements: From Ideology to Identity*. Temple University Press, Philadelphia.
- MCCARTHY, John D., y Mayer N. Zald.  
1977 "Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory", *American Journal of Sociology* 82 (6): 1212 – 1241.
- MEJÍA, María.  
2002 "Feminismo y movimientos de mujeres: los logros, los retos, las esperanzas". En: Gutiérrez Castañeda, Griselda, *Feminismo en México. Revisión de un siglo que termina*. UNAM, México DF.
- MELUCCI, ALberto.  
1999 *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. Colmex, CES. México.
- MINKOFF, Debra.  
1994 "The Institutional Structuring of Organized Social Action, 1955 – 1985.", en *Research in Social Movements, Conflict and Change. Vol. 17, pp. 135 – 171*. JAI Press Inc.
- MUELLER, Carol M.  
1994 "Conflict Networks and the Origins of Women's Liberation." En McAdam, Doug y David Snow (1997). *Social Movements: Readings on Their Emergence, Mobilization, and Dynamics*. Roxbury Publishing Company.
- OFFE, Claus.  
1988 *Partidos políticos y nuevos movimientos sociales*. Sistema. Madrid.
- OLSON, Mancur.  
1992 *La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y teoría de grupos*. Limusa, Grupo Noriega Editores, México.
- PANEBIANCO, Angelo.  
1990 *Modelos de Partido*. Alianza Universidad, Madrid.
- PERRY, Elizabeth.  
2002 "Moving the Masses: Emotion Work in the Chinese Revolution." En: *Mobilization* (2), Vol. 7, June 2002.
- PIVEN, Frances F. y Richard A. Cloward.  
1977 *Poor People's Movements. Why They Succeed, How They Fail*. Vintage Books.
- POLLETTA, Francesca, y Edwin Amenta.  
2001 "Second that Emotion?: Lesson from Once-Novel Concepts in Social Movement Research." En GOODWIN, Jeff; James M. Jasper; Francesca Poletta: *Passionate Politics. Emotions and Social Movements*. The University of Chicago.
- ROJAS, Jorge.  
1995 "Procesos de modernización, clase obrera y movimiento sindical en América Latina." En: BULTMANN, Ingo; Hellmann, Michaela; Meschkat, Klaus; Rojas, Jorge. (eds.) *¿Democracia sin movimiento social? Sindicatos, organizaciones vecinales y movimientos de mujeres en Chile y México*. Nueva Sociedad, Caracas.
- SEIDL, David.  
2003 "Organizational identity in Luhmann's theory of social systems". En: Bakken, Tore y Hernes, Tor. *Autopoietic Organization Theory: Drawn on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective*. Copenhagen Business School Press.
- SMELSER, Neil.  
1962 *Teoría de la acción colectiva*. xxx
- SNOW, David A.; Burke Rochford, E.; Worden, Stephen K.; Benford, Robert D.  
1986 "Frame Alignment Processes: Micromobilization and Movement Participation." *ASR*, V.51: 464-481.

- STERNBACH, Nancy; Navarro-Aranguren, Marysa, Churchyk, Patricia; Alvarez, Sonia.  
1992 "Feminisms in Latin America: From Bogota to San Bernardo." En: Escobar, Arturo; Alvarez, Sonia (eds.): *The Making of Social Movements in Latin America. Identity, Strategy and Democracy*. Westview Press, San Francisco.
- STOLTZ, Norma.  
1992 "Marxism, Feminism, and the Struggle for Democracy in Latin America." En: Escobar, Arturo; Alvarez, Sonia (eds.): *The Making of Social Movements in Latin America. Identity, Strategy and Democracy*. Westview Press, San Francisco.
- STAGGENBORG, Suzanne  
1988 "The consequences of Professionalization and Formalization in the pro-choice movement."  
En McAdam, Doug y David Snow (1997). *Social Movements: Readings on Their Emergence, Mobilization, and Dynamics*. Roxbury Publishing Company.
- SWIDLER, Ann.  
1986 "Culture in Action: Symbols and Strategies". *American Sociological Review*, V.51, No 2, 1986: 273-286.
- TAVERA, Ligia.  
2000 "Movimientos Sociales". *Léxico de la política*.
- TAYLOR, Verta.  
1989 "Social Movement Continuity: The Women's Movement in Abeyance."  
En: McAdam, Doug & Snow, David (1997). *Social Movements: Readings on Their Emergence, Mobilization, and Dynamics*.
- TAYLOR, Verta & Leila J. Rupp.  
2002 "Loving Internationalism: The Emotion Culture of Transnational Women's Organizations, 1888-1945." En: *Mobilization* (2), Vol. 7, June 2002.
- TOURAINE, Alain.  
1973 *Producción de la sociedad*. Traducción de Gonzalo Flores para FLACSO, México.
- TORRES NAFARRATE, Javier.  
1996 *Introducción a la Teoría de Sistemas*. Universidad Iberoamericana. México, DF.
- TOYO, Mireya.  
2002 "El feminismo en México y su impacto en el discurso jurídico". En: Gutiérrez Castañeda, Griselda, *Feminismo en México. Revisión de un siglo que termina*. UNAM, México DF.
- TUÑÓN, Esperanza.  
1995 "A veces el silencio grita. Movimiento amplio de Mujeres en Chile y México: 1982 – 1992". En: BULTMANN, Ingo; Hellmann, Michaela; Meschkat, Klaus; Rojas, Jorge. (eds.) *¿Democracia sin movimiento social? Sindicatos, organizaciones vecinales y movimientos de mujeres en Chile y México*. Nueva Sociedad, Caracas.
- WEBER, Max.  
1941 *Economía y Sociedad*. FCE, México.
- WHITTIER, Nancy.  
2001 "Oppositional Emotions in the Movement Against Child Sexual Abuse". En GOODWIN, Jeff; James M. Jasper; Francesca Poletta: *Passionate Politics. Emotions and Social Movements*. The University of Chicago.
- YIN, Robert K.  
1994 *Case Study Research. Design and Methods*. SAGE, California.
- YOUNG, Michael.  
2001 "A Revolution of the Soul: Transformative Experiences and Immediate Abolition". En GOODWIN, Jeff; James M. Jasper; Francesca Poletta: *Passionate Politics. Emotions and Social Movements*. The University of Chicago.

## INDICE DE TABLAS Y DIAGRAMAS

<b>Tabla L1.</b> Conceptos relevantes en las organizaciones: estructura e ideología	32
<b>Tabla L2.</b> Conceptos relevantes en las organizaciones: identidad y cultura organizacional	32
<b>Tabla VII.1.</b> Comparación descriptiva de los casos: factores objetivos y simbólicos	174
<b>Tabla VII.2.</b> Las cuatro principales variables dependientes: diferencias entre los casos	177
<b>Tabla VII.3.</b> Posibles factores explicativos de la diversidad de identidad	179
<b>Diagrama VII.1.</b> El proceso de crisis en SIPAM	188
<b>Tabla VII.4.</b> Posibles factores explicativos de la diversidad de objetivos	189
<b>Tabla VII.5.</b> Posibles factores explicativos de la significación afectiva de las relaciones	190
<b>Tabla VII.6.</b> Posibles factores explicativos de la incidencia de orientaciones individualistas	193
<b>Diagrama VII.2.</b> Cuatro sistemas de hipótesis causales para los casos de investigación	200

## INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>Presentación y definición del objeto de investigación</b>	<b>6</b>
<i>Introducción</i>	6
1. Presentación y justificación del tema: qué son las organizaciones del movimiento feminista y por qué estudiarlas	6
1.a. La importancia del estudio de las organizaciones de los movimientos sociales.	6
1.b. La autonomía de las organizaciones.	8
1.c. El carácter feminista de las organizaciones.	8
2. Conceptos y dimensiones relevantes en el estudio de las organizaciones feministas	9
2.a. Una definición preliminar del concepto de organización.	9
2.a.1. La dimensión fines – medios.	10
2.a.2. La dimensión estructural – decisional.	15
2.a.3. La movilización de recursos.	17
2.a.4. Motivación y estructura de incentivos.	18
2.b. La dimensión ideológica.	19
2.c. La dimensión identitaria.	22
2.c.1. El papel de la identidad en los movimientos sociales.	23
2.c.2. La identidad como campo de definiciones múltiples y paradojas.	25
2.d. La dimensión emocional.	27
2.d.1. Las emociones y la irracionalidad de la acción colectiva.	27
2.d.2. La marginación teórica de los componentes emocionales.	29
2.d.3. La recuperación de las emociones.	30
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>El contexto histórico y el problema de investigación</b>	<b>34</b>
<i>Introducción</i>	34
1. El contexto histórico del problema	34
1.a. Los comienzos del movimiento feminista en México: intimidad e informalidad	35
1.b. Los años 80: democratización y contacto con las clases populares.	37
1.c. El feminismo en los 90: el <i>boom</i> de las ONG.	40
2. El problema de investigación	44
2.a. Las preguntas de investigación.	45
2.b. Especificación de los ámbitos de investigación.	48
3. Tesis, hipótesis y objetivos	48
3.a. Formulación de las tesis.	48
3.b. Hipótesis.	49
3.c. Objetivos generales.	51
3.d. Objetivos específicos.	51



<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>Teoría, antecedentes, y ejes problemáticos</b>	<b>53</b>
<i>Introducción</i>	53
1. Lo emocional como experiencia reflexivamente cognoscible	53
1.a. Hacia una definición del concepto de emoción.	53
1.b. Fin de la oposición conceptual entre emocionalidad y racionalidad.	57
1.c. La cultura emocional como construcción.	58
1.d. La dimensión estratégica de las emociones y el trabajo emocional.	61
1.e. El papel de las emociones en los movimientos sociales y sus organizaciones.	62
2. La identidad de los movimientos sociales como regla	64
2.a. El concepto de identidad.	64
2.b. La dimensión cultural en la construcción de la identidad.	66
2.c. Proyecciones de la identidad hacia las organizaciones.	68
3. Los ejes de la investigación	70
3.a. Relaciones interpersonales, identidad y cultura emocional.	70
3.b. Objetivos, identidad y cultura emocional.	72
3.c. Selección de miembros, construcción y reproducción de identidad.	74
3.d. Enmarcamiento del entorno e identidad.	76
3.e. La relación de la identidad y las emociones con el poder y el conocimiento.	77
 <b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>Decisiones metodológicas y estructura de presentación del análisis</b>	<b>81</b>
<i>Introducción</i>	81
1. Objetivos y criterios de validez	81
1.a. Los objetivos y su justificación en términos de viabilidad.	81
1.b. Validez de constructo de las descripciones.	82
1.c. Formulación de hipótesis como parte de las conclusiones.	83
2. La estrategia y sus posibilidades: el estudio de caso múltiple.	84
3. La selección de casos y sub-unidades.	85
3.a. Selección de las organizaciones.	85
3.b. La selección de individuos dentro de las organizaciones.	87
4. Las técnicas utilizadas	89
4.a. Consecuencias de no observar las prácticas organizacionales.	89
4.b. Las técnicas utilizadas.	90
5. Estructura de exposición del análisis	93

## **CAPÍTULO V**

### **Descripción del Caso I: Salud Integral para la Mujer, A.C. (SIPAM) 95**

1. Características e historia de la organización: auge, crisis y recuperación 95
2. Identidad y cultura organizacional en SIPAM: "lo organizacional es personal" 100
  - 2.a. Una cultura emocional cargada de afectividad interna. 100
  - 2.b. Reflexividad y distancia de la cultura emocional. 107
  - 2.c. La identidad comunitaria y sus contrapesos. 110
  - 2.d. El papel de los incentivos materiales. 113
  - 2.e. La apropiación reflexiva del papel de los incentivos afectivos, identitarios y materiales: el ejemplo de la crisis de 2002. 115
  - 2.f. El compromiso como dimensión esencial de la identidad. 119
  - 2.g. Compromiso y pragmatismo. 122
  - 2.h. El entorno como espejo de identidad. 125
3. Conclusión: una identidad compleja, emotiva y auto-reflexiva 127

## **CAPÍTULO VI**

### **Descripción del Caso II:**

### **Asociación para el Desarrollo integral de Personas Violadas, A.C. (ADIVAC) 130**

1. Características de la organización: un crecimiento estable e ininterrumpido 130
2. Cultura emocional e identidad en ADIVAC: una solidaridad estandarizada 135
  - 2.a. La violencia sexual como objetivo específico. 136
  - 2.b. El compromiso como regla fundamental de identidad. 140
  - 2.c. Perspectiva de género y solidaridad. 144
  - 2.d. La personalización de la identidad organizacional. 147
  - 2.e. La centralización de las decisiones y la división del trabajo. 149
  - 2.f. La significación afectiva de las relaciones interpersonales. 153
  - 2.g. Segmentación de identidades y expansión de los objetivos. 156
3. Conclusión: diversificación de la identidad según roles. Neutralidad afectiva y débil representación comunitaria. 159

## **CAPÍTULO VII: Comparación de los Casos I y II:**

### **Formulación y fundamentación de hipótesis. 162**

#### *Introducción 162*

1. Descripción comparada de los casos: diferencias y similitudes 162
  - 1.a. Aspectos similares en el origen de las organizaciones. 163
  - 1.b. Las diferencias fundacionales. 165
  - 1.c. Procesos de diferenciación e inestabilidad institucional. 165
  - 1.d. Las similitudes actuales. 167
  - 1.e. Las diferencias actuales. 170