



**Universidad Autónoma Metropolitana**

**Maestría en Estudios Organizacionales**

**La organización como escenario de construcción de identidad: el  
ideal de la realización personal en la ORFI.**

**Miguel Agustín Ortega Carrillo**

**Director de Tesis: Dr. Valentino Morales**

**Junio de 2010**

## Tabla de contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Primera parte: La identidad personal en la organización</b>	
1.-El problema de la identidad personal y la organización .....	<b>8</b>
2.-El concepto de identidad.....	<b>11</b>
2.1 –Identidad personal.....	13
2.2 –Identidad en la organización .....	74
3.-Por qué estudiar identidad personal en la organización .....	<b>85</b>
3.1 –Los riesgos del individualismo .....	86
3.2 –Herencia o cultura.....	88
3.3 –Lo organizacional como parte de la identidad personal.....	91
4.-El ideal de la realización personal .....	<b>96</b>
4.1 –Contexto cultural .....	100
4.2 –Modelo propuesto .....	103
5.-Objetivo central de la investigación .....	<b>110</b>
5.1 –Objetivos secundarios.....	110
6.-Metodología .....	<b>112</b>
6.1 –Justificación .....	115
6.2 –Categorías de análisis y elaboración de instrumentos .....	116
7.-Esquema propuesto de identidad personal en la organización .....	<b>119</b>

## Tabla de contenido (cont.)

### Segunda parte: La ORFI, escenario de identidad

8.-La ORFI .....	<b>120</b>
8.1 –Perspectiva histórica de la ORFI .....	122
8.2 –Marco institucional de la ORFI .....	129
8.3 –Estructura de la ORFI .....	134
8.4 –Las personas que trabajan en la ORFI.....	141
9.-La ORFI como modeladora de identidad .....	<b>144</b>
9.1 –El yo en la ORFI .....	149
9.2 –El yo frente al <i>otro</i> en la ORFI.....	166
10.-¿La misión o la organización? .....	<b>171</b>
10.1 –Tensiones organizacionales en la ORFI .....	175
10.2 –El perfil de la gente que trabaja en la ORFI.....	186
11.-¿Por qué organizarse ante la discapacidad? .....	<b>193</b>
11.1 –El espejo y la empatía .....	198
11.2 –La diferencia de saber un nombre .....	202
11.3 –La metáfora del migrante.....	205
11.4 –El derecho a la identidad.....	209
12.-Pertinencia del modelo propuesto.....	<b>211</b>
13.-Guías para futuras investigaciones.....	<b>225</b>
14.-Conclusiones.....	<b>230</b>
<b>Bibliografía y fuentes utilizadas.....</b>	<b>239</b>

## Introducción

Los estudios organizacionales contemplan varias dimensiones desde las cuales se busca entender lo que llamamos organización, una de ellas es la identidad. En esta investigación se busca explorar más acerca de la identidad en las organizaciones. Sin embargo, siendo la identidad un tema amplio y complejo, el propósito de este trabajo se concreta a analizar qué sucede con la identidad de las personas en el espacio organizacional.

Una de las razones por las que se originó el deseo de realizar esta investigación, fue la necesidad de saber más acerca de los elementos de conducta *no organizacionales*. Aquellos que según describió Hall (1996), son los pensamientos y emociones individuales que no son moldeados ni originados por la pertenencia a una organización.

Resulta atractivo conocer más acerca de ellos en la medida que a través de ellos se pueda explicar lo que hay de propio, de particular, y de especial en cada persona más allá de su entorno. ¿Por qué no tratar de identificarlos plenamente? En principio fue la meta que se trazó. Lo tentador de ir en esa dirección era suponer, que en efecto, existen esa clase de pensamientos y emociones, y que contrastando lo que alguien vive dentro y fuera de una organización, era posible descubrirlos. A su vez, esto podría dar alguna luz para entender por qué en la organización frecuentemente se privilegia el pensamiento grupal aún a costa de que ello implique desventajas para sus

participantes, tanto individualmente como en conjunto. Comprender lo *no organizacional*, evidenciarlo, y desarrollarlo, podría servir como un contrapeso ante el conformismo que suele prevalecer en las organizaciones donde al parecer se reducen los espacios de libertad de acción.

Sin embargo, la relación entre lo organizacional y lo individual es más compleja. No sólo hay en ella momentos de franco conflicto. También existen procesos de simbiosis, cooperación, y ayuda mutua, ya que entre ambos extremos están presentes diversos matices. Además, el espacio de lo puramente individual es muy elusivo, y aún en la más absoluta intimidad es difícil dar cuenta de un *yo*, sin tener referencia de quienes somos por los *demás* y ante los *otros*. La tarea de encontrar aquello de *uno* que no esté en función de la organización, es por tanto complicada. Lo que queda por observar en el escenario organizacional es en qué grado se diseñan los roles de sus participantes en función de preservar un sentimiento de individualidad, qué dinámicas surgen desde el acoplamiento y la tensión de lo individual con lo organizacional; si contrario a esta intuición de que el individuo en su interior puede ser inmune a lo que sucede a su alrededor, es que la inercia de la organización provoca que las aspiraciones individuales queden ocultas. En el mero hecho de utilizar la palabra "individuo", ¿acaso no se está imponiendo una uniformidad entre personas que tienen particularidades únicas?

La intención última de esta investigación es reivindicar en lo organizacional la idea de que el valor de cada persona es único e irrepetible, reflexionar acerca de si es posible y pertinente dentro del espacio de la organización, que cada uno posea un ideal de realización personal. Es decir, qué tanto ayuda lo

organizacional a alcanzar una sensación de trascendencia y plenitud en las personas que están en ella. ¿En qué medida lo organizacional ayuda a fortalecer lo individual? ¿En qué medida lo limita?

Este es pues el punto de partida. Irán apareciendo nuevas interrogantes, y en el afán de resolverlas se presentarán diferentes caminos por explorar, pero todos ellos tienen un denominador común. En la búsqueda de contestar qué es lo individual, qué es lo organizacional, y cómo se entrecruzan lo uno y lo otro, la dimensión de la identidad siempre está presente. Queda pues la tarea de entender como está constituida esa identidad, cómo opera la organización como escenario en la que se conforma y moldea, y qué aspectos de ella se elaboran en base a un ideal de la realización personal.

Este propósito no se limita a plantear una postura teórica. Con el fin de contrastar los supuestos que se plantearán, se ha buscado una organización particular dónde observar a las personas construyendo y moldeando aquello que son y desean ser. De ahí el acercamiento a La Organización de Rehabilitación Física e Integración (ORFI), centro dedicado a la atención de personas con discapacidad. En la ORFI se proporcionan consultas médicas, terapias y apoyo para su reincorporación laboral e integración a la comunidad a personas con discapacidades motrices, problemas de lenguaje y auditivos. Parte medular de la investigación realizada en la organización ha tenido como propósito principal recopilar información entre los trabajadores acerca de su experiencia de vida. De cómo ha cambiado su propia percepción de lo que son por dedicarse a las actividades que se desarrollan en la organización.

A pesar de que la dimensión de la identidad personal tiene un espacio privilegiado en los resultados expuestos en este documento, no dejan de mencionarse aspectos que se refieren concretamente a la ORFI. A manera de ejercicio de diagnóstico, aquí se exponen algunos datos acerca del contexto social e histórico en el que fue creada y se ha desarrollado para comprender mejor su realidad organizacional. La intención es ubicar las referencias institucionales que le dan origen a una organización de estas características, elemento necesario para reflexionar acerca de los medios de que dispone y de los fines que persigue y dan razón de su existencia.

Una vez que se haya dado un vistazo al panorama de su historia y de las más representativas de sus variables ambientales y contextuales, es que se presenta el tema de la identidad dentro de la organización. Y para ello se hacen oír, aún así sea brevemente en un instante fugaz que ha pretendido capturarse, las voces de los participantes de la ORFI, cuya experiencia cotidiana y exposición permanente al dolor, a la esperanza y a la alegría de la gente que atienden y de ellos mismos, les permite tener una opinión enriquecedora para responder a la pregunta del *¿quién soy?*

Por último, se plantean algunos temas de reflexión, qué puede aportar mirar a una organización desde el punto de vista de una persona que participa en ella; específicamente a través de buscar la comprensión de lo que esa persona identifica como su *yo*. Y así concluir en qué medida y con qué reticencias asume que formar parte de lo organizacional fomenta o limita su propia concepción de sí, de aquello que es y desea ser.

# Primera Parte: Identidad personal en la organización

## 1. El problema de la identidad personal y la organización.

Al reflexionar acerca de cómo las vidas de las personas se configuran en torno a organizaciones –escenarios donde se trabaja, se encuentra recreación, se consume, se atiende la salud, e incluso se muere–, Hall (1996) deja entrever la posibilidad de que en cada uno, en cada persona, prevalece un espacio que se preserva de la influencia organizacional. Espacio en el que cada quien vive y desarrolla pensamientos, sentimientos y emociones totalmente individuales. Es la idea de lo *no organizacional*. Si se acepta que no toda forma de agrupación social es propiamente una organización, es lógico deducir que en efecto cada persona configura parte de su ser en base a influencias que pueden o no ser organizacionales. Sin embargo persiste una dificultad importante en la idea de lo *no organizacional*. ¿Cómo puede ser detectado? La cuestión es encontrar algún método que lo consiga. ¿Cómo validar que hay pensamientos que sí están influidos organizacionalmente y otros que no? ¿Cómo demostrar que hay emociones individuales que tienen una suerte de “pureza” que les hace ser independientes de todo aquello que vive una persona en una, o en varias de las organizaciones a las que pertenece y con las que interactúa?

No es satisfactorio concluir que no existen los elementos *no organizacionales*, ya que las dificultades para confirmarlo son igual de grandes. ¿Es qué lo individual realmente se pierde del todo cuando alguien se asimila como parte de una o varias organizaciones? ¿O sencillamente no existe lo *individual*? Si así es, entre otras muchas preguntas que podrían hacerse al respecto, ¿por qué no es idéntico en todas las personas el sentido de pertenencia a la organización?

Lo “individual” como absolutamente diferente de lo “organizacional”, no da cuenta de la gama que va desde la afinidad y la cooperación, hasta la franca tensión entre la persona y la organización. Es justamente desde el intento de entender esos matices que se plantea el tema de investigación: Cómo es lo individual dentro de la organización y cómo es lo organizacional reflejado en una persona.

Hay una identidad personal para cada uno de los miembros de una organización, que en cada caso responde de manera diferente a la identidad que la organización como un todo, confiere a cada persona. Entre ambas identidades, la propia y la asignada organizacionalmente, hay coincidencias y puntos de desencuentro. Por ello, así como hay tensiones, hay también acoplamientos entre las dos. Ya sea que resulte en formas en las que se apoyen entre sí, o en las que se obstaculicen mutuamente, cada una de esas dos identidades es susceptible de ser modificada por la otra.

¿Por qué introducir el concepto de identidad? De entrada puede ser útil porque bajo cierto marco teórico pone en un mismo nivel de análisis tanto a lo “individual” como a lo “organizacional”, en el sentido de considerarlos ambos como construcciones sociales, es decir, convenciones que culturalmente son comprendidas y adoptadas por un grupo social. Entonces, lo importante es entender cómo se ha desarrollado la idea de la identidad, bajo qué enfoques se ha definido, y de estos, cuál es aquel que puede ser utilizado para entender lo que pasa en una organización. Una vez que esté explorado el concepto, habrá mayores elementos para dar respuesta a las preguntas de investigación que procura responder este trabajo:

*¿De qué manera se refleja la pertenencia a una organización en la construcción de la identidad personal?*

*¿En qué medida se acoplan y se confrontan los intereses personales con los organizacionales?*

*¿Cuáles son las características de la organización como espacio de transformación de la identidad personal?*

*¿Prevalece en la identidad un sentido de realización personal a través de la pertenencia a una organización?*

Antes que dar una respuesta definitiva a estas interrogantes, esta investigación busca dar cuenta de lo que se observa en una organización particular cuando se tienen en mente estas inquietudes.

## 2. El concepto de identidad.

En principio, la identidad es aquello que hace que una entidad sea esa entidad y no ninguna otra. Pero la definición resulta incompleta si se considera el transcurrir del tiempo. Si de por sí, es problemático comprender qué es el “algo” que hace único y particular a una cosa, saber si ese “algo” se mantiene inmutable durante su existencia, complica aún más la situación. En efecto, la cuestión de la identidad representa un dilema.

Para tratar de comprenderlo, podemos dividirlo en dos problemas. El primero es el de la individualidad. Qué es aquello que hace diferente a un individuo de otros. Como problema puede plantearse en términos de encontrar al menos un constituyente en un *individuo* que no esté presente en ningún otro *individuo*. El segundo problema, es propiamente el problema de la identidad. De entrada, sin la individualidad no es concebible la identidad. Si se ha establecido la individualidad de un objeto, y se ha probado que es un *individuo*; la dificultad ahora consiste en aislar al menos un constituyente de ese individuo que permanezca inalterable a través de su historia de vida (Barber, 1994).

Por si fuera poco, conciliar ambos aspectos es un nuevo dilema. Hay dos formas en la que se ha abordado como problema de conocimiento. Por eso las respuestas que se han formulado varían según si la cuestión se aborda desde lo

ontológico (lo que es), o desde lo epistemológico (la manera en que se llega a saber lo que es).

Para entenderlo mejor, puede explicarse la diferencia entre uno y otro enfoque en el problema de la individualidad. Lo ontológico (también considerado como lo *metafísico*), pone su atención en la *individuación*. La individuación tiene que ver con la identificación de los principios o causas que son responsables de la individualidad de las cosas. Una persona, aunque se parezca a otras muchas, es individual. Una roca es individual entre muchas rocas; una mesa lo es entre muchas mesas. En cambio desde lo epistemológico, el problema es cómo se llega a lo discernible. Lo discernible tiene que ver con cómo es que alguien puede distinguir una persona de otra persona, una roca de otra roca, y una mesa de otra mesa (Gracia, 1994).

La individuación ha sido referida matemáticamente en el principio de la individualidad. Dice que una entidad  $A$  sólo es igual a  $A$ , y por lo tanto siempre será distinguible de cualquier otra entidad. La identidad se expresa en el principio de continuidad. La entidad  $A$  permanece siendo  $A$  durante todo el tiempo que exista. Así se explica que debido a que son indisolubles en un objeto, ni el principio de individualidad, ni el principio de continuidad, funcionan el uno sin el otro. (Barber, 1994).

Aunque la solución resulta obvia para el sentido común, en términos de problema de conocimiento (de filosofía), es muy difícil de resolver tanto la individuación como la identidad. Un tercer grado de dificultad es entender cómo se aplica el concepto en lo particular, ya sea para objetos, ya sea para el ser humano, ya sea para organizaciones.

En el caso del ser humano, la construcción de la identidad también se desarrolla en función de un contexto social e histórico específico. Incluso la manera en que se hacen teorías y conceptos en torno a su significado, responde a esa condición. Nuevamente, si resulta aparentemente sencillo intuir *quién soy yo* en lo cotidiano –distinguir entre el yo y el no-yo, entre aquello que se puede asir y aquello que no reside en dentro de las fronteras de una persona–, los intentos de una definición formal conducen a posturas a veces francamente encontradas que van de la explicación intrínseca e individual a la extrínseca, intersubjetiva y social (Hirsch, 1982).

## **2.1 Identidad personal.**

Más allá de inclinarse en este momento por un tipo u otro de explicación de la identidad (desde el individuo o desde la sociedad, desde la herencia o desde la cultura), se puede convenir que en todas se acepta que hay una identidad individual, aún cuando algunas enfatizan que ésta se origine cultural y socialmente en un contexto determinado.

“La identidad es un conjunto de significados (que varían según los actores de una situación) fijados de forma más o menos vaga en los mundos vividos, conjunto construido por otro actor. El conjunto es pues una percepción en un sentido dado por cada actor, el sujeto mismo, y los otros actores” (Mucchielli, 2003).

A pesar de que el entendimiento de lo que es la identidad se ve incesantemente expuesto a transformaciones originadas por contextos sociales que a su vez nunca son estáticos; por componentes temporales, materiales, económicos, relacionales, normativos, culturales y políticos; en cualquier caso siempre resultará una postura teórica de cómo se combinan en la persona procesos genéticos, biológicos, afectivos y cognitivos individuales. Los criterios más básicos de la identidad; la sensación corporal, el sentimiento de continuidad, de coherencia, de comprensión de fronteras físicas; están determinados de manera innata y son la base sobre la cual puede experimentarse un sentimiento del ser o pensarse en la experiencia del *yo* (Hirsch, 1982).

Es en este nivel, que la identidad confronta lo que hay de singular en uno mismo con lo que hay de similar con los congéneres; lo que es peculiar en la forma de ser con lo que es homogéneo en los comportamientos; la unicidad con la multiplicidad (Íñiguez, 2001). Como dilema personal, la identidad está presente en:

- 1) El ámbito de las cuestiones últimas de sentido, que refiere a la necesidad de dar respuesta subjetiva a los problemas que enfrentan al hombre con sus propios límites.
  - 2) El ámbito de la vida cotidiana, que corresponde al requerimiento de dotar de integración y coherencia a las actividades continuas y rutinarias que se desempeñan día con día.
  - 3) El ámbito de la organización temporal de la vida concerniente a las dificultades para brindar continuidad subjetiva a la propia biografía.
- (Gleizer, 1997)

En ese oscilar que explica la identidad del *¿Quién soy yo?*, al *¿Quién dicen los demás que soy yo?*, están implícitos por lo tanto valores éticos. Intentar constreñir la idea de la identidad personal a una definición rígida, es asumir el riesgo que conllevan los excesos en la interpretación hacia uno u otro polo. La identidad se conforma como expresión surgida desde la introspección, en la pugna entre la identidad que intrínsecamente se atribuye una persona a sí misma frente a la identidad que socialmente le es asignada por otros en una sociedad o en una organización.

Para Fromm (2006), mientras por un lado la individuación implica el crecimiento de fuerza y de integración de la personalidad propia, por otra parte conlleva un proceso de pérdida de identidad grupal que lleva a una persona a separarse de los otros. Esta tensión prevalece a lo largo de los años y se manifestará en una dificultad impuesta por la misma persona para auto determinarse. La pertenencia al grupo le otorga una comodidad y seguridad

que difícilmente dejará de lado. El sumergirse en una entidad superior a sí mismo, le ayuda a responderse acerca de quién es él y cuál es su sentido en la vida. Y sin embargo la pérdida del contacto con sus verdaderos deseos, le vuelven obsesivo de cuál es su identidad.

“Pirandello en sus obras, expresa este sentimiento del hombre moderno. Comienza con la pregunta: ‘¿Quién soy yo? ¿Qué prueba tengo de mi propia identidad más que la permanencia de mi yo físico?’ Su contestación no es como la de Descartes –la afirmación del yo individual–, sino su negación: no poseo identidad, no hay yo, excepto aquel que es reflejo de lo que los otros esperan que yo sea; yo soy ‘como tú me quieras’. Al adaptarnos a las expectativas de los demás, al tratar de no ser diferentes, logramos acallar aquellas dudas acerca de nuestra identidad y ganamos así cierto grado de seguridad. Sin embargo, el precio de todo ello es alto.” (Fromm, 2006).

La identidad personal es un proceso altamente descriptivo. Una descripción particular, cuya verdad se ve sujeta al embate de *contrarrecursos*, como la ironía, con los que los otros pueden poner en duda las afirmaciones que se pronunciamos. Así, en el terreno social la identidad de quienes producen sus propias descripciones de sí mismos, puede ser trabajada y afectada en su credibilidad (Potter, 2004).

En las perspectivas desde las que se aborda contemporáneamente el tema de la identidad, aún quedan importantes remanentes de cómo ha sido entendida en épocas pasadas. Puede decirse que actualmente se enfatiza en lo transitorio y

flexible que puede resultar el término, dado que si bien puede presumirse un estado interno que explique el *yo*, los contextos culturales de la sociedad van a incidir en la formación de ese estado. No es, sin embargo, una postura única. Conviene por ello explorar como se ha entendido la cuestión de la identidad a través del tiempo. Ese recorrido a la vez servirá para dejar más claro qué es el individuo, el *yo*, y la persona.

### **2.1.1 *El individuo.***

Revisar qué esfuerzos previos se han realizado para entender la identidad, ayuda a visualizar mejor el porqué de las ideas actuales; qué se mantiene y qué se ha dejado de lado. La exploración de las costumbres de pueblos de otros tiempos y otros lugares, proporciona algunas pistas de cuáles eran los elementos de formación de identidad de un ser un individual con respecto a su comunidad, y en qué variaban de cultura en cultura. Este es el objeto del presente apartado, en el que se planteará de manera sucinta el desarrollo de la noción de individuo a través de la historia del pensamiento occidental, a fin de tener un marco que ayude a comprender la correlación entre individuo y organización.

*En el mundo antiguo.*

El ser humano es individuo en tanto posee un cuerpo que le limita y le hace diferente de los otros. Pero la identidad se completa con los significados respecto a sí mismo y lo hay en su entorno, que se atribuye. Al no existir datos concretos respecto a experiencias individuales en las civilizaciones tempranas, se torna en un ejercicio muy especulativo suponer la concepción que sobre sí mismos tenían los antiguos seres humanos. La arqueología ha aportado escasos elementos para suponer qué características individuales se atribuían los miembros de las más remotas civilizaciones. Al no encontrarse testimonios escritos relacionados con la experiencia personal, algunos han supuesto que no había entre la gente noción alguna de individualidad; las personas se sabían parte de una comunidad y en tal condición no percibían una frontera entre su propio ser y los demás miembros de su grupo. Sin embargo hay importantes evidencias de que al menos en el momento de la muerte sí había una distinción clara entre el individuo y su comunidad. De los restos funerarios se deduce que a las personas se les tendía a identificar de acuerdo a atributos sociales tales como su edad, sexo, ocupación, jerarquía o religión. Del hecho mismo de recibir un entierro propio, se infiere que se valoraba lo particular de los miembros del grupo y se respetaban como suyos algunos objetos que le habían pertenecido en vida. Pero como en otros casos donde no se tiene un testimonio escrito, es difícil ofrecer una conclusión contundente, y sólo se dispone de la analogía con algunas sociedades contemporáneas poco desarrolladas para emitir una

opinión al respecto. Lo cierto es que únicamente es posible obtener una visión más precisa de la experiencia de vida personal donde han quedado registros de escritura. Al parecer a mayor desarrollo de la escritura, se incrementa la posibilidad de tener acceso a los pensamientos individuales de más miembros de una sociedad (Whitehouse y Wilkins, 2007).

Es un hecho que al formar parte de una sociedad, los individuos nunca son plenamente libres e independientes. Parte de su tiempo lo deben dedicar a cumplir obligaciones con otras personas de acuerdo a leyes y costumbres vigentes. El comportamiento individual está definido por las organizaciones y grupos a los que se pertenece, como la familia, el clan, la tribu o el estado. Por otra parte hay condiciones corporales, como la edad y el sexo; así como costumbres sociales y culturales que restringen al sujeto. No significa que todas sus opciones estén determinadas, pero sí que parte importante de la formación de la identidad está enmarcada en esos contextos. Dentro de ellos, cada persona elabora su particular experiencia de vida, donde desarrolla con un matiz propio las acciones, pensamientos y valores de su sociedad (Whitehouse y Wilkins, 2007).

En grupos sociales pequeños es más fácil la cohesión entre sus miembros, por tanto la necesidad de individualización es menor. Cuando estos grupos crecen, son más apreciables los rasgos que definen la individualidad. Sociedades más numerosas, tienden a organizarse de manera más jerárquica. Las brechas entre

clases de miembros aumentan hasta ocurrir distanciamientos considerables. Por ejemplo, en las antiguas tribus organizadas en torno a relaciones de parentesco, los rituales y tradiciones proporcionaban un sentido y orientación suficientemente aceptables para todos. En cambio, en las civilizaciones estatales tempranas los sacerdotes transmitían desde una posición remota para el hombre común, indicaciones con pocas claves prácticas acerca de cómo entender la vida cotidiana, y sin orientación moral para aquellos que no formaban parte de la élite (Whitehouse y Wilkins, 2007).

En comunidades pequeñas, la reacción ante el desconocido y el diferente era la segregación inmediata. En civilizaciones más pobladas, resultaba imposible que una persona conociera a todos, y era más común que alguien quedara aislado de las redes de parentesco, de labor o de clase social, por lo que había más tolerancia hacia individuos con costumbres diferentes. En las sociedades más complejas se diversifican los papeles que asumen sus integrantes, definiendo nuevas particularidades entre las personas (Whitehouse y Wilkins, 2007).

Al consolidarse las civilizaciones en forma de Estados, se establecieron leyes para sus miembros otorgándoles la categoría de ciudadanos con derechos y obligaciones. Se sabe que en la civilización sumeria, alrededor de 3600 a.C., ya se efectuaban contratos y las actividades comerciales se sujetaban a reglamentos que debían ser acatados por particulares. Aunque todos los individuos son diferentes, en los grupos grandes es más común establecer condiciones de

igualdad al menos ante la ley. En Egipto desde la tercera dinastía (2990-2900), se desarrolló un derecho público igualitario con miras de preservar un derecho privado individual donde se anulaban privilegios de clase aún en ámbitos como el familiar (Pirenne, 1978). Los egipcios desarrollaron la idea de que el ser humano estaba compuesto por cinco partes esenciales, tres de ellas materiales (el cuerpo, la sombra y el nombre) y dos inmateriales el *ka* (la parte anímica, una manifestación infinitesimal de la energía universal del cosmos, el principio vital que todos los seres compartían), y el *ba* (las peculiaridades íntimas de la persona, la psique, la personalidad). La separación de estas partes significaba la muerte del individuo (Mascort, 2009). Esta concepción de elementos materiales e inmateriales en una misma identidad, se encuentra en prácticamente todas las civilizaciones antiguas. Pero entre ellas, las que quizá han influido más profundamente en el concepto occidental de identidad individual, son la hebrea y la helénica.

*En el judaísmo.*

En base a los rituales funerarios primitivos puede especularse acerca de los atributos particulares asignados al miembro de la tribu que moría y puede suponerse que en la causa misma del rito, había un cuestionamiento del porqué de la muerte, de cuál era el fin de la existencia, a fin de cuentas, de *quiénes somos*. El modo de responder elaborado por cada cultura tenía profundas implicaciones acerca de cómo entender el universo y de cuál es el lugar del ser humano en él. En las respuestas estaba la identidad del hombre. Tanto en los

mitos primitivos, como en las manifestaciones religiosas más complejas que se fueron desarrollando, se hizo énfasis en cómo podía participarse desde la condición humana con lo trascendente, con lo sagrado, con lo divino.

Una cultura que se desarrolló a partir de un fuerte vínculo con el sentimiento religioso fue la judía. En sus escritos sagrados puede rastrearse cómo fue evolucionando su concepción de Dios, desde un dios tutelar tribal, hasta la idea monoteísta. En esa transformación, que iba de un Dios vengativo e impaciente, a un Dios justo y comprensivo, los judíos advirtieron un plan divino para el ser humano. El tiempo daba un sentido de realización histórica tanto en lo colectivo como en lo individual y daba una explicación acerca del sufrimiento que orientaba a reconstruir constantemente la fe y las prácticas (Bowker, 2003).

De acuerdo al Génesis, Dios creó al hombre a su imagen y semejanza. Por lo tanto, en la identidad del hombre está presente lo divino. El hombre *es*, sólo en la medida que Dios sopla su espíritu sobre él. El cuerpo únicamente es el receptáculo del espíritu. El nombre mismo de Dios, *Yahvéh*, significa "Soy el que soy". En cambio el ser humano no *es*, a menos que participe y esté en comunión con Él. Sin embargo, al ser hecho a semejanza de Dios, el hombre está facultado para darle un nombre a las cosas. Es a partir del nombre, que lo creado, ya sean animales o plantas, puede ser identificado y diferenciado. En los pueblos semíticos, donde la palabra indica acción, el nombre determina las características de aquello que es nombrado.

El nombre como primer atributo de identidad es prácticamente universal y puede ser ubicado prácticamente en cualquier época y lugar. “Un nombre es solamente una necesidad de diferenciación, quien está solo no lo necesita, pues no hay nadie con quien pueda confundirse” (Schiller, 2006). El nombre que se recibe es único y propio, una pertenencia en la que está manifiesta la esencia de lo que se es. Es el atributo por el cual somos conocidos, lo que nos caracteriza. En otras civilizaciones los nombres indican la procedencia porque hacen referencia de los antepasados, y así es posible asociar quiénes comparten un pasado común. En algunos pueblos el nombre simboliza cómo se es visto y apreciado entre la comunidad. (Campbell, 2005).

En el caso particular del judaísmo, el nombre está vinculado al poder de la palabra. El acto de nombrar algo, da el poder de controlarlo. La palabra da vida y por ello el empeño en conocerla, estudiarla y practicar las enseñanzas que hay en ella. En una tradición donde la historia es vista como manifestación del plan divino, la palabra es la guía que permite tenerlo presente. El sentido de la creación se revela a través de la historia, y todo por ser historia tiene un sentido. Es igual para el individuo que para la colectividad, porque tanto el hombre como el mundo son creados por Dios. Es evidente la importancia que la individualidad tiene en su cultura (Bowker, 2003). Con un lenguaje hecho más para la abstracción que para la acción, en otra cultura se explicó de manera más explícita el concepto de la identidad.

*En el mundo clásico.*

En Grecia se dieron las condiciones adecuadas (intercambio comercial con otras zonas del mediterráneo, prosperidad material y ciertas formas de gobierno) para que se desarrollara el pensamiento individual en busca de explicaciones que no estaban basadas únicamente en los relatos míticos. En principio en las islas Jónicas, y luego en Atenas, se sucedieron una serie de filósofos y pensadores que reflexionaron acerca de la realidad del cosmos, y además fijaron un punto vista acerca del conocimiento mismo y de cómo se llega a él.

Entre otros muchos temas, los filósofos griegos abordaron la problemática de la identidad, de lo individual, y del hombre como poseedor de un tipo de identidad particular. Hesíodo, por ejemplo, distinguió entre lo humano, guiado por la ley, y lo animal, llevado por la fuerza. Respecto al origen de las cosas, Anaximandro concluyó que había que encontrarlo en lo indefinido y lo informe, lo que le daba carácter de posible e infinito. De manera que lo que llega a ser real primero tiene que ser posible (Xirau, 2007).

Acerca de los elementos que conforman la identidad, surgieron posiciones encontradas que siguen influyendo en la manera en que se aborda el tema en la actualidad. El debate acerca de cuál es la más correcta, da cuenta de una característica importante al hablar de identidad: al ser una dimensión compleja, es entendida desde ángulos muchas veces incompatibles. Ofrecer una definición única pasa por tomar una postura entre polos opuestos, o bien por

buscar un punto medio pretendidamente equilibrado. El primer tema que concierne a la identidad personal es si, en efecto, uno siempre permanece siendo el mismo, o si al contrario nunca acaba de transformarse.

Heráclito apostó por un cosmos siempre en movimiento y afirmó que es imposible para una persona entrar dos veces al mismo río, pues debido a la corriente serán otras aguas las que fluyan en la segunda ocasión. Además, la persona ha dejado de ser la misma, aunque pueda pensar que lo contrario, su pasado ya no es el que fue, su futuro todavía no es, el momento que vive, deja de serlo al instante. Esa persona es una mezcla de ser y de no ser, de ausencia y de presencia, de pasado, presente y futuro. La vida es ir de un estado a su estado opuesto, ser en un tiempo que va del nacimiento a la muerte. Los extremos de la vida se encuentran de modo que, cómo en la circunferencia del círculo, se confunden el principio con el fin. Todo es uno (Xirau, 2007).

En cambio para Parménides, era válido el principio de identidad. Lo que es, es; lo que es, no puede no-ser. El ser es inmutable, si cambiara lo haría, o bien hacia el ser, o bien hacia el no-ser. Decir que además del ser, existe el no-ser, es sólo afirmar que al existir, existe como un ser. El ser es eterno, continuo, imperecedero, indivisible, inmóvil, uno, único, sin fin y sin comienzo (Xirau, 2007).

Protágoras concibió al individuo humano como un ojo abierto al mundo a través del cual todo lo que se ve cómo existente, existe; todo lo que se deja de ver, es inexistente. El hombre como medida de todas las cosas, percibe, siente y piensa sólo en torno a aquello que se refiere a él mismo. El mundo es en la medida que el hombre lo contempla, y al contemplarlo lo está inventando al mismo tiempo. El único árbitro de la existencia del mundo es el hombre. En cuanto a las relaciones sociales, se atribuye a Calicles la idea de que la ley es inventada por los más débiles para oponerse al dominio de los fuertes. La sociedad es el resultado de una serie de frenos llamados leyes, creadas para impedir que los hombres actúen según sus instintos naturales. (Xirau, 2007).

Ante la fuerza de argumentos que podían hacer verosímil cualquier aseveración, Sócrates se esmeró precisamente en demostrar que había una sola verdad. Proponía el “conócete a ti mismo” como la mejor forma para llegar a ella. Si una persona debía aprender algo, solamente lo podría aprender a partir de sí. La experiencia de los sentidos, aunque útil, no bastaba si no se apoyaba en nociones espirituales que hay en cada uno. Aunque el sujeto las tiene en forma oscura y confusa, por lo que debe esforzarse por iluminarlas mediante el razonamiento. Por eso, el auto conocimiento debe ser la base de las acciones y de los pensamientos. Al final, eso haría que los individuos coincidieran en el bien (Xirau, 2007).

Al ahondar en el tema, Platón planteaba que quien considera a la verdad como imposible, no podía en consecuencia tratar de convencer de sus ideas, porque al afirmar que no existe verdad alguna, contradictoriamente confirmaba que debía al menos aceptarse como verdad ese hecho. No todo es mudable, el mero hecho de hablar, de emplear la palabra, implica la idea de que algo comunicable existe, que es entendible para todos en común, por tanto verdadero. Pensaba que justo lo que distinguía al hombre de los demás animales, era el hecho de tener una razón. Si en todos los seres animados había un principio de vida, en el hombre este principio era el alma racional. Aunque el hombre era perecedero, su alma era inmortal. Sobre todo si era hombre justo, conocedor de sí mismo y de la esencia de las cosas, (Xirau, 2007).

Pero, ¿cómo era posible diferenciar a una persona de entre todas las otras? O incluso, ¿cómo era posible distinguir a un ser humano de un animal, un vegetal o un mineral? Para responderlo, Aristóteles sugirió la idea del *hilemorfismo*, es decir, que en un objeto cualquiera del cosmos hay a la vez una sustancia, y unos accidentes. La sustancia es lo que le hace *ser*, y los accidentes son rasgos como su materia, su forma, y otras propiedades, de los que puede prescindir en un momento dado sin dejar de ser. La dificultad seguía siendo cómo era posible la diferenciación en una misma especie, siendo que todos los miembros estaban formados de la misma sustancia (Bolton, 1994).

En la tradición materialista, es decir, en la idea de que todo está integrado por materia; Epicuro supuso que los átomos (las partículas indivisibles de las que se componía todo), no podían estar guiados por leyes rígidas que siempre respondieran a una causa, sino que debía haber una libertad de movimiento, una posibilidad de los átomos para desviarse de su curso. El alma y el cuerpo humanos, formados de átomos, eran partícipes de esa libertad, y la usaban para buscar placer. Para el cuerpo, un placer que provenía de lo estrictamente necesario por la supervivencia; para el alma, la serenidad y la contemplación (Xirau, 2007).

Se fortaleció la idea de la *dualidad*: En una persona, concretamente en un ser humano, algo hay de etéreo (la esencia), y algo hay de materia (lo accidental). Esta noción no sólo ha perdurado por mucho tiempo, sino se asemeja bastante a las interpretaciones que se desarrollaron en otras culturas. Y en la época en que decayó el poderío helénico, hizo que la gente se concentrara más acentuadamente en aspectos morales que suponían la superioridad del alma. Por ejemplo, Plotino se opuso a la idea materialista del mundo como materia en movimiento. Este pensamiento perduraría durante los siguientes siglos (Wilson, 1994).

*En el cristianismo.*

El cristianismo es una continuidad del judaísmo, sin embargo abreva en varios de sus elementos sustanciales del pensamiento helenista. En su origen, aún en

su carácter universal, el mensaje de Jesús era inminentemente individual. No hacía distinción de nacionalidades, religiones, ni siquiera de sexo. Consideraba a todos como creaturas iguales ante Dios. Su propuesta ética era fundamentalmente individualista e iba más allá de lo que las instituciones humanas de su tiempo sugerían. Si bien las instituciones eran una expresión válida de la justicia humana, la virtud no era una cuestión social, sino de consciencia. La práctica del bien, y no el dogma, era lo que relacionaba al ser humano con Dios. Se desvinculaba del problema social específico de su época, que sí era ampliamente discutido en el mundo helenístico. En un contexto marcado por prácticas mercantiles, lucha de partidos y guerras civiles, optaba por la supremacía de lo espiritual, lo que cada quien habría de encontrar en el fondo de su ser. (Pirenne, 1978).

Como religión, el cristianismo se difundió velozmente sólo hasta que se adecuó a las formas de pensamiento grecolatino, lo que paradójicamente le restó su impulso libertario, llegando incluso a suprimir en algunas de sus formas la idea del libre albedrío a favor de la predestinación, situación que se presentó desde las primeras épocas, dando por resultado visiones diametralmente opuestas del mensaje original respecto al papel de la persona en el mundo. Sin embargo, como heredero del judaísmo hizo prevalecer en la mentalidad occidental la noción de la historia humana como el espacio donde la vida de cada hombre, y de la humanidad entera adquieren sentido. La historia se hizo relevante tanto en la vida personal como en la comunitaria (Xirau, 2007).

San Agustín influyó decisivamente para que el cristianismo perdurara en una versión más próxima a la uniformidad y a la coerción respecto al deseo individual. Sin embargo, en sus obras más tempranas proporcionó una visión de la persona y de su sentido en el mundo. Presentó a un *yo* que siente y piensa como prueba de vida. Que vive tanto al estar dormido como al estar despierto. Que aún al engañarse a sí mismo, es. Por lo tanto, hay una certeza de la vida. Para entender su sentido, hay que entender el sentido del tiempo. El tiempo no es una cosa, sino algo que pertenece a mi manera de ser y de contemplar las cosas. Es parte del alma. Mi tiempo es mi tiempo, mi conciencia de vida. El pasado ha dejado de ser, el futuro todavía no es. El presente, es un constante dejar de ser y un constante todavía no ser. Y sin embargo, sigo en presencia de mi mismo. Al estar vivo estoy en mi presente, donde el futuro es una forma de previsión y el pasado una forma de memoria (Xirau, 2007).

Santo Tomás de Aquino veía que las cosas de este mundo eran temporales, pasajeras y cambiables; muy dependientes de algo que es mayor que ellas, concretamente un creador. Pero al suponer que la inmortalidad del alma humana no podía ser algo puramente impersonal, también retomó la inquietud por no sólo entender lo que el ser es, sino cómo es posible distinguir, discernir eso que es. Para cada persona debía haber un elemento dinámico del alma que le distinguiera (Xirau, 2007). Fue en esta tradición que Francisco de Suárez, dedicado a estudiar el problema de la individuación, dio el paso definitivo de dejar de preguntarse qué hay en los objetos que los hagan individuales (la

ontología); para mejor buscar cuáles eran las características que permiten discernir en la experiencia entre esos objetos (la epistemología) (Barber, 1994).

No obstante, un debate importante respecto a lo ontológico que prevalece hasta estos días, surgió en relación a lo individual respecto a lo universal. En una postura se asume que nada es individual. En la segunda, lo contrario, que en todo elemento del universo está presente lo individual. Una última proponía que para algunas cosas es relevante lo individual y para otras no (McCullough, 1994). En esa estela, Wolff propuso que el uso de categorías, géneros y especies era útil para distinguir diferentes clases de cosas y objetos. Y es que la distinción de lo individual se hace necesaria para la vida cotidiana. El uso del apelativo, o nombre, es lo que hace singular a cada persona. La singularidad es equivalente a la individualidad. Es pues, opuesta a lo universal y con atributos de contingencia, cantidad, cualidad, relación, verdad, perfecciones y otras nociones relacionadas (Gracia, 1994).

*En la modernidad.*

Una de las características relevantes de la modernidad, que la distingue de épocas anteriores, es que en ella el centro de atención del universo fue principalmente el ser humano. El hombre en su explicación del mundo, fue prescindiendo de lo divino para entender la realidad, y enfocándose más en sí mismo en la búsqueda de significados. Se trató de un cambio gradual que paulatinamente fue identificable de forma plena en el ámbito de lo cotidiano. El

peso del individuo se fue acrecentando. Por ejemplo, los retratos empezaron a perpetuar la imagen de personajes concretos, situación que no ocurría en la Edad Media, al menos no con el intento de aislar la figura, y no supeditarla a los protagonistas de la historia y de los mitos. Esta nueva tendencia fue reflejo del interés de una época por hombres y mujeres específicos, con caracteres y personalidades propios (Gusdorf, 2002).

Otro aspecto importante fue la intención de conocer las cosas a partir de la comprensión de sus partes. En esta vertiente, Descartes dividió la reflexión acerca de la identidad en dos aspectos: los aspectos físicos y los aspectos espirituales de las cosas. Para él había dos sustancias, la *res extensa* y la *res cogitan*. Los sentidos revelan las propiedades de la materia, mas no revelan qué es la sustancia en sí. Aquello que sí es, se revela por la razón o el entendimiento, la esencia es diferente a la materia (Barber, 1994). El cuerpo denominado, un *lugar interno*, la extensión espacial, es lo que define a un individuo. Su existencia sólo es posible en el espacio externo, donde se llevan a cabo su movimiento y las fuerzas que producen ese movimiento. Lo material está en función de aquello de lo que pueden dar cuenta los sentidos, pero por otra parte el intelecto da razón del alma; de Dios, de lo espiritual (Grosholz, 1994).

Leibnitz, en cambio, proponía que los individuos en el mero hecho de ser diferentes numéricamente, eran diferentes cualitativamente (Lennon, 1994). ¿Cómo difieren las cualidades? El proceso de la identidad se da en lo interno

del sujeto, más allá de cómo sea comprendido en el exterior. Por lo *indivisible* y lo *distinguible* son los atributos de la identidad. La indivisibilidad da la finitud, una existencia determinada y una unidad genuina. Cada ser viviente es indivisible y distinguible, una *mónada* con una propia identidad. Si cada cosa es individual, a su vez tiene su propio principio de individuación (McCullough, 1994).

Malebranche postuló que cada creatura es un ser particular y único, pero la unicidad impide tener muchas otras características. Un triángulo no puede ser un círculo, por citar un ejemplo. El conocimiento de las cosas se realiza a través de una percepción de algo, que es a su vez insuflado como una idea en la mente. La idea no necesariamente debe corresponderse con una percepción, y de hecho no es lo mismo. Porque las ideas no están limitadas, pero los objetos particulares sí. Un círculo como objeto está confinado a sus dimensiones. En cambio, un círculo como idea, puede tener cualquier diámetro. Cuando la idea llega a la mente, ésta participa del infinito y Dios es la razón del entendimiento. Sin embargo, uno no ve las cosas como son, sino como las ve. La cuestión de la identidad no puede entonces ser resuelta objetivamente (Radner, D., 1994).

Para Locke, lo que es general y universal, no pertenece a la existencia real de las cosas, sino que tan sólo son invenciones y creaciones del entendimiento, hechas para su uso exclusivo. Lo universal está hecho en base a signos, palabras e ideas, tiene el significado que la mente del hombre le proporciona. En oposición

a lo universal, lo que es particular, individual, es primitivo. Una persona es un ser pensante e inteligente, capaz de razonar y reflexionar. Que puede identificarse en diferentes tiempos y diferentes lugares. Ser consciente de sí misma. Ese conocimiento de sí, la autoconciencia, es lo que determina la identidad: la cualidad de saberse el mismo ser en el transcurrir del tiempo (Bolton, 1994). La sustancia real de las cosas no puede ser conocida, sólo se puede suponer racionalmente acerca de sus propiedades. Para propósitos prácticos se ignora el asunto de las sustancias reales y entonces se usan las sustancias *sensibles*, las que se suponen a partir de la percepción de los sentidos. (Wilson, 1994). De acuerdo con esta noción, la identidad es entonces resultado de lo que *sensiblemente* percibimos de ella.

Para Spinoza, la cuestión de la individuación se resuelve porque los cuerpos se distinguen unos de otros en función de su movimiento y su reposo; de su rapidez y lentitud. Y no de su sustancia. Cada cosa, tanto como le permite su propio poder, se esfuerza en perseverar en su ser. Esta es la idea de Spinoza de lo que es un individuo: cuando un número de cuerpos, sin importar su tamaño, logran comunicarse entre sí su movimiento, obligándose unos a otros a moverse a su vez con diferentes grados de velocidad, se pueden entonces distinguir de otros cuerpos no afectados, y por lo tanto se puede hablar de que ese conjunto de cuerpos conforma un individuo (Garrett, D. 1994).

Sin embargo, la crítica más contundente contra la idea de la sustancia fue desarrollada por Hume. Todas las sustancias son reales en la medida que no hay manera de distinguir lo real de lo sensible, y para propósitos de la vida diaria lo que se usa son las distinciones entre objetos, que no las sustancias, porque por convención estas se definen como lo *real*. Si no hay un acuerdo intersubjetivo (entre sujetos) de cuáles son los objetos, es imposible la comunicación. El uso del lenguaje es impensable si no se toman acuerdos correctamente sobre las apariencias momentáneas de las cosas (Wilson, 1994).

*La supresión del individuo en el mundo contemporáneo.*

En la actualidad, ¿es válido pensar en términos de individuos? Cada sujeto forma parte de un tiempo, e igual que las sociedades en que vive, está hecho de historia (Castels, 2001). Objetivamente es posible hablar de individuos en tanto las personas poseen físicamente cuerpos propios que les distinguen y sirven de barrera entre ellas y el mundo que les rodea. Pero la manera en que se construye el *mundo interno* de cada una de las personas, es una cuestión más difícil de discernir. Suele darse por hecho que cada individuo posee sus propios pensamientos, emociones, problemas, aspiraciones, etc. Sin embargo, a partir del conocimiento acumulado respecto a otros pueblos y otras épocas, se ha puesto en duda si esta idea subjetiva de cada individuo poseedor de un yo, diferenciado claramente de una comunidad, no es otra cosa que una convención cultural de nuestro tiempo. En el fondo de la cuestión está presente el debate del libre albedrío contra la predeterminación, que ha rebasado el ámbito

teológico, y revive el debate acerca de si el individuo tiene algún control sobre su destino, o si simplemente es manejado por las circunstancias. Es interesante entender cómo se ha dado esta discusión en torno a las organizaciones, habiendo una escuela en Teoría de la Organización (la contingencia), que sin declarar que pueda prescindir del individuo, no le considera en forma alguna cuando estudia cómo se transforma la estructura organizacional.

Justamente desde lo estructural, algunos intelectuales han apostado por que el individuo es determinado por fuerzas configuradas mucho más allá de su control, tendencia que ha dejado impronta en los Estudios Organizacionales. En el siglo pasado, el espíritu intelectual francés se expresó en teorías deterministas y colectivistas en diversos grados. Se consideró que los hechos históricos no estaban sujetos a la conducta humana, sino a estructuras ocultas de la sociedad que determinaban, entre otras cosas, que manifestaciones que parecían actos de voluntad, en realidad eran formas que se acoplaban con esa estructura escondida o inconsciente. Conocida como estructuralismo, esta filosofía decididamente contraria a la idea del ser humano con capacidad de elección, se preocupaba por descubrir esos sistemas que condicionan la conducta (Xirau, 2007).

Un representante notable de esta corriente, al menos en sus primeros trabajos, fue Foucault. Planteó al individuo como “un artefacto efectivo con un muy largo y complejo proceso histórico” del poder. El poder como la fuerza que

moldea procesos históricos definidos, que a su vez origina prácticas reguladas y formas de conocimiento que constriñen al ser individual y le dejan predeterminado aún para la manera en que ha de *conocerse a sí mismo*. Por eso, no es que el alma se parezca a la idea de la teología cristiana, en tanto no es culpable o castigable; al contrario, desde el imperativo del poder; desde el que propaga el castigo, la educación y la corrección; es que se diseña el alma. El alma es el engranaje que termina de hacer posibles ciertas modalidades de saber que se originan de las formas que adopta el poder, y que le refuerzan. La subjetividad, la personalidad, la conciencia; las técnicas y discursos que las validan; se sustentan en esta realidad. El alma es el instrumento, el dispositivo con el que el poder nos somete. “El alma, prisión del cuerpo” (Foucault 1984b).

La pregunta ya no es: “¿si uno quiere conducirse racionalmente, a que parte del *yo* se debe renunciar?”, sino a la inversa, son las prohibiciones las que para perpetuarse, a veces requieren del “conocimiento de uno mismo” en el individuo. El saber es un conjunto de juegos de verdad que “los hombres utilizan para entenderse a sí mismos” y son técnicas mediante las que la dominación inherente a la civilización se manifiesta. Junto a tecnologías de la producción, de sistemas de signos, y de poder; las tecnologías del *yo*, otro instrumento de dominación, otorgan a los individuos cierta autonomía de pensamientos y conducta en la ilusión de alcanzar cierta felicidad, pureza, sabiduría o inmortalidad. Pero la gobernabilidad que proporciona el poder a la

civilización, sólo se alcanza cuando estas tecnologías del yo están en contacto con las de la dominación de los demás (Foucault, 1991).

Una elaboración teórica atractiva para muchos. Aunque, ¿realmente es la mejor y más acabada explicación de qué es el individuo? ¿Cómo es posible que Foucault, a fin de cuentas también individuo, pudiera ver por encima de esa realidad del poder omnipotente que también le constreñía? ¿En ningún momento la cordialidad, la empatía, la cooperación, dejan de ser sólo maneras en que se disfraza el poder? ¿De dónde proviene ese poder sin finalidad que no deja de transformarse, que caprichosamente hace caer a los individuos en la ilusión de que son ellos los que deciden orar, explorar, formar comunidades, declarar guerras, componer canciones, y escribir *Vigilar y Castigar*? Conviene analizar lo él llama tecnologías del yo, para tomar una postura clara al respecto.

### **2.1.2 El yo.**

En una tradición diferente a la occidental, ya se habían hecho profundos cuestionamientos acerca de la certidumbre de la identidad subjetiva: el alma, el yo. Surgida como crítica a los vedas, libros sagrados que enfatizaban en la importancia de las ceremonias para alcanzar lo sagrado, el budismo se planteó superar el sufrimiento. Al preguntarse el por qué de la enfermedad, la vejez y la muerte, Buda practicó el ascetismo queriendo evitar ese destino. Al no conseguirlo, encontró un camino medio en el que descubrió que las cosas son

efímeras. Todo apenas alcanza la existencia, se encamina a dejar de ser. Dejar de buscar lo permanente es el remedio al sufrimiento, la ansiedad y la insatisfacción que surgen de no encontrarlo. Al entenderlo, las cosas se ven como son y dejan de perturbarlos (Bowker, 2003).

Es imposible encontrar *algo* que haga diferente a una persona de las demás y que a su vez perdure a través del tiempo. ¿Qué es el *yo*?, ¿qué es lo inmutable? Una persona no deja de cambiar sus aficiones, y las circunstancias hacen que constantemente cambie de actividades. No es lo que hace. A nivel biológico las células del cuerpo se renuevan continuamente, no deja de envejecer y el viejo que será no se parece al niño que fue. No es su cuerpo. Los pensamientos y las actitudes cambian constantemente. Las formas de expresarse, los modos de andar, de hablar, de convivir, siempre están en transformación. No es su mente. La explicación de lo que es, sólo se encuentra en aquello que no es. Todo lo demás con lo que quiera definirse, sólo son apegos, ligaduras de las que es deseable irse liberando. Luego, no se puede identificar al *yo* con las formas que cambian, que son formas nada más, que no tienen en sí importancia. La idea radical en esta doctrina es la supresión absoluta del *yo* (Kewon, 2005).

*El surgimiento del yo.*

No obstante, en el *¿quién soy?* prevalece la consciencia de uno mismo ¿Realmente es posible abstraerse de dotar de atributos particulares a un individuo perfectamente definido en un cuerpo físico y dotado de un estado de

consciencia? Puede especularse al respecto, pero lo cierto es que antes que suponer que el *yo* es un desarrollo particular de ciertas culturas, es igualmente posible suponer que acaso sea el matiz con el que se acentúa esa consciencia de sí mismo, lo que varía de contexto en contexto. Incluso en el budismo, la aspiración de trascender las apariencias supone un camino que parte a fin de cuentas de una consciencia propia.

Lo que sí puede aseverarse, es que las características del *yo* cambian dependiendo del significado e importancia que se le asigne a la consciencia de sí mismo. La era moderna, si bien no indica la aparición del *yo* como constructo, sí atestigua la exacerbación del individuo como centro del universo, transformando una serie de significados donde el centro de gravitación del sentido último de la existencia cada vez se aproxima más hacia el individuo mismo. En la consciencia del hombre arcaico, el individuo no era titular de su vida ni de su muerte, ajustándose al rol que se le atribuía colectivamente. Aún en el mundo helénico, no se asumió una autonomía completa, puesto que el conocimiento de sí mismo se subordinaba al cosmos, lo que obstaculizaba la consciencia de sí. Mientras que en la cultura cristiana la preeminencia de Dios orientaba el destino propuesto a cada creatura. Pero no por ello, en ningún caso, esa consciencia de sí dejaba de existir. Como prueba, entre los helenos estaba Sócrates, o los personajes históricos puestos en escena por diversos dramaturgos. Entre los romanos, los numerosos personajes de la vida pública que ilustran que sabían asumir las consecuencias de sus iniciativas individuales.

Los testimonios escritos son los discursos personales, los soliloquios. En los pensamientos de Marco Aurelio, un hombre reflexiona, emite juicios que se proporciona a sí mismo acerca de su lugar en el mundo. El mismo San Agustín valida la postura del *yo* en el universo espiritual cristiano (Gusdorf, 2002).

Pero el conocimiento de sí, se manifestó con mayor fuerza desde el renacimiento, quedando cada vez más distantes los primados del cosmos y de Dios. La inteligibilidad de lo personal se cifró en la admiración de lo humano. El humanismo fue la nueva espiritualidad, celebrando al hombre como autor, conquistador, artista, príncipe, etc. Donde Dios no fue olvidado, de cualquier forma se puso el acento en el microcosmos del hombre, ensalzando su dignidad y su excelencia (Gusdorf, 2002).

Los ensayos de Montaigne muestran la tendencia introspectiva del humanismo, el conocimiento de sí para enfrentar las perplejidades vitales. No se trató de un cambio súbito. Algunos detractores de la atmósfera egoísta que se temía por desplazar lo divino del centro de las reflexiones, mostraban a su pesar el terreno ganado por el hombre pensando en sí mismo. Pascal, por ejemplo, suponía que la mejor manera de buscar la verdad, era en la tranquilidad de un cuarto, de lo que se infiere que los espacios íntimos ganaban terreno. El cristianismo se reconfiguró en torno al sentido del *yo* en su doctrina. La búsqueda de Dios se entendió más claramente como la búsqueda de sí. El empirismo inglés también daba cuenta del *yo*, a la vez que el racionalismo continental desarrollaba el

principio de identidad algebraico. El espejo se perfeccionó, y la posibilidad de fabricarlos en grandes dimensiones ofrece un indicio del porqué de las transformaciones en la pintura, la literatura –con la proliferación de autobiografías–, y la arquitectura de interiores (Gusdorf, 2002).

La autoconciencia se volvió un concepto inherente a la identidad. Para explicarla, Berkeley lo hizo a trasluz del tiempo, entendido como una sucesión de ideas y confiriéndole un carácter privado y subjetivo. La particularidad de las ideas es lo que proporciona la identificación de un objeto. Al ser frecuentemente interrumpida la existencia de los pensamientos, la continuidad espacio temporal no puede pertenecer a los objetos físicos. En consecuencia, la continuidad no puede ser una característica de la identidad (Flage, 1994).

La formación de Estados Naciones, que surgían como estructuras de poder en las que se consolidaban las tendencias de la modernidad del nuevo pensamiento científico, el repliegue de lo religioso al ámbito de lo íntimo, y el crecimiento de las ciudades; no dejó de tener como consecuencia el sometimiento de lo individual en el espacio público. Al igual que el efervescente sentido del *yo*, el estatismo dejó marcas en la vida cotidiana. La moda en el vestido y el maquillaje, mostraron un intento evidente de borrar el carácter individual. Sin embargo, aún en esa atmósfera de convenciones impersonales y abstractas, era posible que las personas se manifestaran en forma libre y espontánea. Donde la conducta pública era una cuestión de acción

a distancia sobre el *yo*, su historia inmediata, sus circunstancias y necesidades; a la vez era un medio de organizar y traer orden a la diversidad de la calle (Senneth, 1978). El sentido interno recuperó para el individuo el acceso a lo absoluto en el arte romántico. La subjetividad en busca de trascendencia dio origen a la psicología concreta. A los lenguajes científicos y pseudocientíficos se contrapuso la idea de una vida rica en significados e irreductible. El descubrimiento de la singularidad, se tornó a la vez en derecho y valor, en recurso para no disolverse en la masa (Gusdorf, 2002).

*La autoconciencia y la otredad.*

En el siglo XIX Kant siguió utilizando el concepto de sustancia como base para explicar la identidad (Radner, M., 1994). Distinguió entre una simple conciencia, de una autoconciencia. Una es la idea de lo que es el *ser*, la otra el entendimiento de los atributos que tiene ese ser. Esta autoconciencia sólo puede determinarse en relación al tiempo. A través del proceso con el cual se va de la mera conciencia al autoconocimiento, se alcanza un estado de identidad. *Mi* identidad es *mi existencia* determinada en el tiempo. Es a la vez la conciencia inmediata y automática de las cosas fuera de *mí*. El tiempo dura, porque *yo* estoy consciente de esa existencia que fluye. El tiempo existe como una duración subjetiva, no como la duración verdadera del tiempo (Aquila, 1992).

El problema de determinar *mi* existencia, en otras palabras, es probar una determinada referencia de la palabra “yo” en el transcurso del tiempo. Otra

condición para identificarme con un *yo*, es poseer algo relativamente permanente. *Mi* conciencia de una identidad personal proviene de *mi* conciencia del mundo que se presenta ante mí. *Yo* identifico *mi* ser con un particular punto de vista de ese mundo. Requiero de un acto de determinación de mi existencia en el tiempo, y una conciencia de lo concretamente mío. El cuerpo es el objeto en que se da la consciencia de mi identidad (Aquila, 1992).

La controversia a partir de entonces, giró alrededor de si la conciencia de *mí*, la conciencia de los objetos, y la conciencia de otros, están intrínsecamente unidas. El autoconocimiento requiere del conocimiento de objetos en el espacio. La temporalidad de la conciencia de uno mismo es inseparable del conocimiento de la naturaleza en el espacio. Hegel se preguntó entonces como es que la mente alcanza la identidad en la diferencia (Winfield, 2007).

De acuerdo a Hegel, la tentativa de establecer la identidad es un proceso en el que se dibujan fronteras. Sin fronteras, los individuos y aún los pueblos se colocan en territorios indeterminados donde se sienten amenazados. Al hacerse necesaria la separación respecto al todo, se trazan límites y barreras tanto materiales como simbólicas. A esa lógica de dibujar límites le llama la "acción de hacerse". La producción circular de identidad y diferencia está dentro de la esencia de los pasos con los que el sujeto alcanza "la libertad" (Nuzzo, 2007).

La diferenciación es un nuevo elemento a considerar para entender la identidad. Y a su vez, es a partir de la identidad que se puede entender la otredad. En el deseo de unos grupos por distinguirse de otros, hay a su vez una intención por excluir a todo aquel que es diferente. Pero lo más importante sigue siendo antes que nada, el entendimiento de uno mismo como un “ser” (Grier, 2007). La acción de “hacerse”, de ser uno mismo, es inseparable de la oscilación entre identidad y diferencia. Es el acto de pensarse entre el todo y la nada, lo que determina el surgimiento de algo nuevo y diferente a ambos extremos, el *yo* (Marker, 2007).

La identidad de un árbol, se encuentra en el hecho de que las diferencias entre sus aspectos particulares en que se va transformando, no hacen una diferencia en la esencia del árbol. Por ello no hay una pérdida de identidad del árbol a pesar de sus cambios. El árbol es justo esa serie de transiciones. Y la esencia del árbol es el proceso por el cual un aspecto es substituido por algún otro de forma cíclica. Esto ayuda a remontar la idea estática de identidad como algo inmutable. El árbol sigue siendo el mismo, no porque permanezca inalterable, si no porque hay una coherencia e inteligibilidad en su proceso de transformación. Hay suficientes regularidades que hacen a su vez insignificantes las transformaciones, de ahí que éstas no den por resultado árboles independientes, sino una esencia de lo que es y ha sido el árbol (Yeomans, 2007).

### *La existencia.*

El siglo XIX reaccionó ante los sistemas como el de Kant (el imperativo categórico moral del *debes porque debes*), o el de Hegel (desde la *nada*, y a través de progresiones de contrarios que se sintetizan, se ha de llegar al *absoluto*). Los pensadores del siglo XIX, sin dejar de buscar soluciones absolutas, tomaron sólo fragmentos de la realidad, y con esas partes edificaron un todo. Influidos por el historicismo (el hombre es menos una naturaleza que un movimiento, una esencia que un quehacer), y el darwinismo (los más adaptados a un medio se pueden reproducir), tendieron en su mayoría a suprimir la idea de la trascendencia y de ver al hombre como el centro de su propia historia. Para Schopenhauer, la voluntad del hombre está en la acción de la contemplación, siendo el arte la única vía para escapar al infierno de apariencias que es la vida. Para Comte, el hombre llegará al orden social definitivo cuando suprima la metafísica y la religión y atienda sólo a los hechos generales que implican las leyes naturales. Para Feuerbach, el ser divino no es otro que el ser humano liberado de los límites del hombre individual. Para Marx, el hombre transcurre en la historia luchando contra otros hombres y contra la naturaleza, y naturalmente la historia ha de desembocar en el fin de esos antagonismos en la sociedad comunista. Para Nietzsche el hombre es algo que debe ser sobrepasado; la razón del más fuerte, es la mejor razón; por eso el superhombre es aquel que vive sus instintos, y no hay instinto más fuerte que la voluntad de poder (Xirau, 2007).

El siglo XX fue el escenario en que tomaron forma algunas de estas ideas, en especial la solución marxista al conflicto “entre la libertad y la necesidad, entre el individuo y la especie”, y el arribo de los superhombres con voluntad de poder para llenar la anunciada ausencia de Dios. En algunos casos se combinaron de manera trágica, de modo que la voluntad de poder se ejerció para resolver el conflicto individuo-colectividad, suprimiendo al individuo. En un siglo con múltiples demolidores de certidumbres –Einstein, la del absoluto del tiempo y el espacio; Wittgenstein, la de la lógica del lenguaje como herramienta para encontrar la verdad; Gödel, la de posibilidad de saber la veracidad o la falsedad de cualquier sentencia por medio de axiomas matemáticos; Heisenberg, la del conocimiento simultáneo de la posición y la velocidad de las partículas que integran la materia–, el clima intelectual originado desde el hastío de la guerra, promovió derruir la idea decimonónica de la responsabilidad personal, de que cada uno es individualmente responsable de sus actos. Esto se reflejó en el arte, con la aparición de antihéroes literarios como los protagonistas de *Ulises* y *En busca del tiempo perdido*; pero principalmente en la teoría psicoanalítica de Freud, que en definitiva no veía en la consciencia el rasgo más interesante de la personalidad humana (Johnson, 2007).

En ese entorno adverso para el individuo emergieron, no obstante, propuestas que ponderaban su valor. Wittgenstein, quien en algún punto de su obra consideró la inexistencia del *yo* como sujeto, dada la imposibilidad del lenguaje

privado (el lenguaje que nos explica a nosotros mismos sensaciones que se supone nadie más tiene ni comprende), consideró que el camino de la reflexión objetiva de la persona acaba por convertirse en algo subjetivo y accidental. El pensamiento especulativo (la "sabiduría") es incapaz de resolver "el problema de la vida", en tanto no es algo que comprometa al individuo, que se apodere de él: "Es mi alma con sus pasiones, por así decirlo, con su sangre y carne, la que tiene que ser salvada, no mi mente abstracta" (Schömbaunsfeld, 2007). El *yo* como sujeto, no es el ser humano, no es ni el cuerpo, ni es el alma a la cual se dedica la psicología, sino más bien es sujeto metafísico, "el límite del mundo", no una parte de él (Xirau, 2007).

Más popular desde mitad la del siglo XX, y aún hasta la actualidad, es el *existencialismo*. Algunos de sus más destacados representantes, también procuraron en una época escéptica respecto al individuo, reconsiderar su importancia. Heidegger se preguntaba, "¿por qué existen seres y no nada?". Consideraba que de algún modo todos alguna vez nos veíamos tocados por el poder de esta pregunta, como fuente que era lo mismo de alegría, que de desesperación, y ante la inutilidad de la ciencia para dar una respuesta convincente, había que tomar una postura ante ella. La postura de él fue la acción de *hacerse*. Buber se inspiró en ella para analizar las diferencias en la forma de vincularse: impersonalmente en las relaciones yo-ello, o estableciendo compromisos personales, en relaciones yo-tú, amor incluido, siendo la relación con Dios el último fin (Bowker, 2003).

Retomando la idea de Heidegger, Sartre, proclamó una filosofía de acción donde, ante el infierno que eran los otros, la única opción era hacerse actor de la propia existencia. Es curioso que tanto Heidegger como Sartre, terminaron justificando posturas políticas más bien proclives al autoritarismo y a la violencia. Quizá por ello Camus, que no se consideró a sí mismo existencialista, resultó más sólido al mostrar coherencia entre sus ideas y sus acciones. Aunque tampoco encontró trascendencia alguna en el individuo más allá del individuo, su lucha desde la resistencia durante la segunda guerra resultó heroica, a la manera en que es heroica la absurda tarea de Sísifo. Afirmó lo absurdo del hombre que está en el mundo y no es el mundo. Y sin embargo, aunque absurda, la existencia del hombre es libre y apasionada. Suponía que ante los decorados que se derrumbaban, el hombre no es un proyecto, sino naturaleza; y desde el absurdo puede hallar vida manifiesta y sentida tanto en la religión como la fe histórica (Xirau, 2007).

*El yo como ciencia.*

El *yo* se convirtió por derecho propio en un área de estudio con una ciencia propia. El autor de mayor influencia para comprender la individualidad en la mentalidad del siglo pasado, provenía de un campo diferente a la filosofía. Freud fue un médico pionero en lo que ahora se conoce como psicología. Si bien es difícil evaluar los aportes concretos de su obra, muchas veces discutida y polémica, sus dotes imaginativas, y aún literarias, hicieron que se difundieran

muchos de sus conceptos (Johnson, 2007). A partir de una mezcla entre el mito, la interpretación de los sueños, y el sexo como la raíz de casi toda conducta humana, elaboró una teoría de la personalidad de la siguiente forma: en cada persona hay tres niveles de consciencia. El *consiente*, que es resultado de la estimulación externa o de revivir lo interno; el *preconsciente*, formado de recuerdos latentes; y el *inconsciente*, que es el depósito mental del pasado. A su vez, la estructura de la personalidad también tiene tres elementos. El *ello* o *id*: que es lo primitivo, donde se manifiestan los instintos heredados, la energía síquica, la realidad verdadera, la búsqueda del placer; gracias a él se reduce la tensión; funciona a nivel totalmente inconsciente. El *yo* o *ego*: un yo que controla y sirve al id, una barrera entre lo objetivo y lo subjetivo; está en los tres niveles de consciencia. Y el *superyó* o *superego*: moral, en lucha por el perfeccionismo, inhibe al id, y se mueve entre el preconsciente y consciente. La formación de los rasgos de identidad se da en diferentes etapas de desarrollo durante la infancia por vivencias que se suceden con atención especial a ciertas partes del cuerpo. Así clasifica a toda persona según algunas características de comportamiento que reflejan en qué etapa de desarrollo estableció una *fijación*. Y estas etapas son la oral, la anal, la fálica, la de latencia, y la genital (Dicaprio, 2000).

A partir de estas bases, muchos otros autores desarrollaron sus propios conceptos, en ocasiones coincidiendo, y muchas otras divergiendo de la raíz psicoanalista. Para Jung hay una diferencia importante para establecer la identidad, que es el sexo de una persona. El *anima* es el aspecto femenino del

hombre, en tanto que el *animus* es el aspecto masculino de la mujer. Normalmente desarrollada, el *anima* mantiene al hombre en contacto con sus emociones, le ayuda a ser creativo y espontáneo; mal desarrollado le hace mezquino e insignificante, cínico y amargado respecto a su destino. En la mujer, el *animus* bien desarrollado la hace orientada hacia la realidad, hacia los problemas, equilibrada. Si es anormal la hace emocional e irracional, morbosamente introspectiva, con emociones incontroladas y fragmentación de la personalidad. Cuando se logra la individualidad, el *yo* se vuelve el verdadero centro de la personalidad. La aventura más grande de la vida es la exploración del mundo interior (Dicaprio, 2000).

En cambio para Erikson la edad es el elemento más importante de la identidad. En su propuesta, la manera de involucrarse socialmente por medio del ritual es lo que forma la identidad en una persona; mientras la *ritualización* es un patrón repetitivo de conducta característico de una sociedad en particular, el *ritualismo* es una expresión impropia de la *ritualización*. La vida se divide en etapas de crisis para el ego que a su vez originan confrontaciones entre *ritualización* y *ritualismo*. Así, en diferentes edades se viven las etapas de esperanza, de autonomía, de iniciativa, de laboriosidad, de identidad, de intimidad, de actividad y de integridad. La etapa de identidad, propia de la adolescencia, se refiere a una integración de papeles a la personalidad. Un papel, es aceptable para el individuo y para el círculo de personas importantes para él. En la etapa de la identidad se elaboran compromisos de largo plazo en el medio social en

que se vive. Se adquiere la ideología, que es la identificación con los ritos y patrones de la cultura; o en caso contrario el *totalismo*, que es la preocupación excesiva con lo que parece incuestionablemente ideal dentro de un sistema hermético de ideas. La persona que ha alcanzado sentido de identidad se compromete con una ideología, un sistema de creencias y valores aprobado por su cultura (Dicaprio, 2000).

De acuerdo a Adler, en cada persona generalmente existe una meta sobresaliente, que conscientemente o no, juega un papel dominante en su vida. Ir forjando esta misión, hace al individuo socialmente maduro, le da una seguridad de su propio valer, un sentir que pertenece al mundo. Permite que se interese en los demás, y que piense en los otros en lugar de siempre en sí mismo. Las actividades diarias están comprendidas significativamente en un cuadro de ficción guiadora de la vida; en una persona que descubre su meta, las ficciones pueden ser alteradas, moderadas, entendidas como sólo parcialmente reales, y por ello gustosamente examinadas (Dicaprio, 2000)

Según Horney, el *yo* real no es lo mismo que la imagen idealizada del *yo*. Una persona al describirse, puede o no, recurrir a una representación exacta de su *yo* real. Por lo mismo, puede tener una noción más o menos vaga de lo que desearía ser. Lo que es puede o no, corresponder con lo que quiere ser. Pero someterse al *debo ser*, equivale a entrar en conflicto con las demandas realistas del *yo* (Dicaprio, 2000).

Allport se sorprendió ante los cuestionamientos expresados en diversos ámbitos respecto a la existencia del *yo*. Las experiencias subjetivas del *yo* no pueden ponerse en duda, son hechos existenciales, es absurdo cuestionarlos. Distinto del *yo* corporal es el estudio de la propia identidad, al percatarse de la continuidad de la memoria personal. A pesar de los muchos cambios que tienen lugar desde la infancia hasta la ancianidad, existe una percepción de continuidad. Cuando una persona se despierta por la mañana, de inmediato conoce su identidad como la misma persona que se acostó la noche anterior. La identidad se adquiere gradualmente, con muchos obstáculos y algunas personas nunca logran tener un sentido firme de la identidad. De acuerdo a la edad hay un sentido del *yo* corporal en el que se configuran las sensaciones biológicas; en diferentes momentos se van adquiriendo el amor propio, la capacidad de la autoevaluación, la propiedad de igualar el *yo* con el concepto de *lo mío*, de formar la autoimagen; a partir de un esfuerzo propio de proyección de metas y objetivos y la formulación de valores personales se forma el *yo* (Dicaprio, 2000).

En la obra de Rogers, se indica que las cosas vivientes tienen un diseño genético que contiene un potencial de crecimiento, la tendencia a la actualización. Es el impulso del organismo a convertirse en aquello para lo que genéticamente está diseñado ser. La tendencia de crecimiento y desarrollo se manifiesta cuando el *yo* emerge. Todos tienen motivos para conservarse; ese mantenerse es una forma de realización. En ocasiones se adquiere una máscara, se asumen papeles

artificiales impuestos desde el exterior. Alejarse de las máscaras, de las apariencias, confiere la intuición, el sentimiento, la emoción y el motivo para vivir el momento permitiendo que la experiencia se haga cargo. Es por eso importante para una persona reconocer las reacciones inapropiadas, preguntarse a sí misma qué le evocan, buscar un patrón de aquello que le aleja de ser coherente (Dicaprio, 2000).

En tanto que para Maslow, el punto más alto que puede alcanzar el *yo*, que es en la búsqueda de satisfacer las necesidades de trascendencia, es donde se consiguen los valores de unidad, integración, tendencia a ser uno, interconexión, sencillez, organización, estructura, superación de dicotomía, orden, sencillez, belleza, bondad, singularidad. Son necesidades que están por encima de cualquier otra, fisiológica, social o afectiva; de las que raramente se habla cuando se describe la pirámide de necesidades, y que de acuerdo al autor, quienes las buscan no se preocupan ya siquiera de cubrir las necesidades más básicas (Dicaprio, 2000).

*El yo como depositario de sentido.*

El individuo, objetivamente sólo un cuerpo con procesos químicos y biológicos; está inserto en una sociedad que le provee de costumbres, reglas y significados. El *yo*, concepto subjetivo a todas luces, aparece indisoluble a lo corporal en la construcción de la identidad. La expresión de esta realidad, desconcertante

desde lo intelectual y lo académico, resulta normal en lo cotidiano, en las narraciones, en el arte.

Dentro del cuerpo, hondo, muy hondo, habita el alma. Nadie la ha visto nunca, pero todos saben que existe. Hasta ahora no ha nacido hombre sin alma. Porque el alma se introduce en nosotros cuando nacemos, y no nos abandona ni siquiera una vez mientras vivimos. Como el aire que el hombre respira desde su nacimiento hasta la muerte” (Snunit, 2005).

La exacerbación del *yo*, tiene características que pueden ser asociadas a una época, pero ello no es muestra necesaria de que reducirlo a su mínima expresión equivalga a su no existencia. El conocimiento de sí, no está restringido al *yo* como centro y fin mismo de la vida. Las dimensiones espirituales obtenidas desde ámbitos que enfocan el sentido propio hacia una realización colectiva, histórica o cosmológica, pueden estar presentes en la construcción de la propia consciencia (Gusdorf, 2002). Lo escrito desde el *yo* por Marco Aurelio o San Agustín, es todavía leído y comprendido en esta época, lo que ejemplifica que la capacidad de comunicar el mundo interno trasciende tiempo y espacio. Si acaso ello no le da carácter universal, al menos es un referente de por qué en ambientes donde se pondera la objetividad, la precisión de lo concreto y demostrable, conceptos como el *alma* conservan toda una carga de significados que de otra forma son difícilmente aprehensibles.

De hecho, en el conocimiento de sí no llegan a estar del todo ausentes la referencia del cosmos (el universo que rodea al *yo*), ni la teológica (Dios, o en su caso la aspiración a una totalidad de significaciones, o al menos la intención escatológica de dar un sentido último a un destino). Individualmente, cada quien ubica las prioridades en el *yo* que define, formando así una propia identidad. El *yo* que no encuentra en sí mismo su principio ni su fin, y que se ve despojado del dominio cosmológico y el dominio teológico; se modula de acuerdo a las expectativas creadas desde las vicisitudes sociales del mundo. Las ideologías totalitarias políticas y sociales, son un intento de apropiación del papel de proveedoras de sentido para el *yo* (Gusdorf, 2002). Donde el *yo* se ve privado de construir su propio significado y el individuo es sólo un referente numérico, cobra importancia el concepto de persona.

### **2.1.3 *La persona.***

El abandono de la ontología, de la explicación del *qué* de las cosas, se reflejó en una ciencia cada vez más ocupada acerca de los *cómo* del universo; sin embargo los *porqué* han seguido ahí, esperando por respuestas (Hawking, 1988). Es por eso que no todas las formas de pensamiento renunciaron a ir en pos del *qué* último de las cosas. En el caso del problema de la identidad, la búsqueda lleva a apartarse del dilema del libre albedrío frente a la predestinación en la pregunta del *¿quién soy yo?* Una posible manera de buscar ese equilibrio, es concederle al individuo la categoría de persona.

Aunque se pueden conectar las propuestas contemporáneas acerca de la importancia de la persona con antiguas tradiciones filosóficas y religiosas, para situarlo en la época moderna, se puede tomar como referente el pensamiento de Kierkegaard. Él refutaba los sistemas filosóficos distantes de la vida. Proponía un pensamiento viviente. No sin una buena dosis de humor, pensaba que a diferencia de los gigantes que apilaban montes para llegar al cielo, Hegel buscaba alcanzarlo por medio de silogismos (Schömbaunfeld, 2007). Donde Marx proponía un cambio social y revolucionario, Kierkegaard sugería una travesía personal, subjetiva y espiritual. Para cada uno, aquí y ahora, la vida se presenta como lucha constante; la idea de un punto medio se queda en pacto puramente teórico y vitalmente imposible. Donde Hegel dice que lo uno lleva a lo otro para que ambos acaben por identificarse en el mundo que es el absoluto, Kierkegaard da a escoger o lo uno o lo otro. En donde Kant asesta la moral cual imperativo categórico; él presenta a la vida como libertad constante y compromiso de decisión. No es útil una interpretación excesivamente sistematizada. Por ello, las ideas de los filósofos no tocan la vida, al contrario, distraen de ella, de la verdadera existencia (Xirau, 2007).

Su obra influyó entre otros en Bergson, quien trató de buscar un conocimiento más profundo y vital que el obtenido mediante la ciencia: un instinto cercano a la vida, aunque distante para enfocarla con precisión y entenderla a fondo. De acuerdo a su propuesta, aún cuando cada época refleje una noción consensada de tiempo y espacio en la manera en que la gente se relaciona y realiza

actividades (Castels, 2001), las personas de ésta, y cualquier otra época tienen la posibilidad de extraerse de ese tiempo definido desde lo social, y referir su vida a su propia duración. La conciencia viva de los hombres es tiempo vivido, personal e inconmensurable. Tiempo, es oír tañer una campana y esperar alerta el momento del siguiente repique. Duración, es oír la misma campana y seguir su melodía hasta que su sonido se pierda en la lejanía. El tiempo vivido por cada persona, su duración, nada tiene que ver con el tiempo físico. La duración es su vida misma y a partir de ella se entiende su conciencia; es irreversible, porque toda experiencia personal es irrepetible, distinta para cada persona humana. Los deterministas no creen que la elección exista. Los partidarios de la libertad piensan que hay un momento en el cual optar entre dos posibilidades. Pero la vida común no es un camino trazado que en ciertos momentos se bifurque, sino un proceso de elecciones, profundo y complejo. Lo que hay es la “libertad de la relación entre el yo concreto y el acto que se realiza” (Xirau, 2007).

Según Scheler, incluso a la idea de individuo debería oponerse la de persona. De hecho, los individuos aparecen cuando se suprimen las cualidades propias de las personas. Enlistar gente, dar un número a un grupo de personas, les hace ser un individuo más, uno de tantos. “El hombre vivo, no es individuo, es persona”. Ante tantas instituciones que despersonalizan, que tienden a ver individuos como objetos o cosas, hay que recuperar el valor de cada persona como *ens amans*, un ser que ama, aún cuando no pueda hacerlo en muchas

circunstancias de su vida. Desarrollando más la idea del personalismo, Mounier propuso un hombre enteramente material, enteramente espiritual, apasionado, virtuoso, falible, interesado por sus propias tendencias y por las de los otros. Ante un *yo* que resulta odioso por ser injusto en sí al pretender hacerse el centro de todo, e incómodo para los demás en cuanto pretende sojuzgarlos; cree que las filosofías individualistas no puede ser nunca filosofías personalistas. Los filósofos de la rebeldía dan esperanza a los desesperados, pero es insuficiente mientras la lucha que propongan no sea por la libertad. La rebeldía pura conduce fácilmente a los fascismos, al anarquismo, al liberalismo hedonista. La libertad no es un acto puro de espontaneidad, si no que es la forma consciente de librar los obstáculos de la no libertad (Xirau, 2007).

Para Chardin, la consecuencia inmediata de aceptar totalmente la ley de la entropía (el caos ocupando cada vez más espacio arrebatado al orden), es que el universo carece de sentido. Todo está destinado, desde lo más general, hasta cada una de las fracciones biológicas, a desgastarse, pulverizarse, y destruirse. Y sin embargo se percibe una ortogénesis, una tendencia de algunas partes a formas cuerpos, espacios, formas en las que se desarrolla la vida. Y esa es su apuesta contra la sin-razón. Divide a los hombres en pesimistas y cansados; los que se limitan a buen vivir; y los “ardientes”. Los pesimistas renuncian a esperar ascenso alguno en la vida; igual lo hacen quienes se encierran en su curso personal, o en su propio acto de trascendencia. Una vez que los hombres se deciden a vivir con los demás hombres, se encuentra el bien (Xirau, 2007).

En el campo de la psicología, Fromm, definió a la persona como un ser que se relaciona, busca trascendencia, raíces, un sentido de identidad y estructura. Mediante la relación se sobrepone al sentimiento de soledad y aislamiento, no en una relación de sumisión o de dominio, sino de amor maternal, paternal, amor erótico, fraternal; amor a sí mismo. La trascendencia, es la necesidad de tener control sobre la propia vida, tener elecciones para determinar el propio destino. La necesidad de raíces es la búsqueda de lazos significativos con el medio inmediato o con el pasado. El sentido de identidad, la necesidad de que la persona identifique su puesto en el mundo y de tener papeles apropiados por los cuales pueda ser percibida por los otros tal como se percibe a sí misma. La de estructura, es la necesidad de dar sentido a su vida y comprender su mundo, siendo preferible tener una imagen incorrecta del mundo que ninguna, pues estar en un estado de caos y confusión es muy frustrante para la mayoría de las personas. Aunque la existencia transcurre entre una serie de dicotomías, la felicidad no es un estado subjetivo, sino una respuesta de tipo totalmente orgánico (Dicaprio, 2000).

El énfasis en la posibilidad de tener control sobre el propio bienestar, se ha manifestado incluso en autores que han sido referentes de las posiciones deterministas. En una de sus últimas entrevistas, fuera de los callejones sin salida que a veces se forman desde la palabra escrita, Foucault hablando de sexualidad, decididamente se notaba lúdico, lejano de la idea del cuerpo cautivo del alma.

“La sexualidad forma parte de nuestro comportamiento, es un elemento más de nuestra libertad... A partir y por medio de nuestros deseos, podemos establecer nuevas modalidades de relaciones, nuevas modalidades amorosas y nuevas formas de creación. El sexo no es una fatalidad, no; es una posibilidad de vida creativa... De entrada es esencial que cualquier individuo cuente con la posibilidad y el derecho de elegir su sexualidad... Si hemos de pronunciarnos respecto a la cuestión de la identidad, hemos de partir de nuestra condición de seres únicos. Las relaciones que debemos trabar con nosotros mismos no son de identidad, sino más bien de diferenciación, creación e innovación. Es un fastidio ser siempre el mismo.”  
(Foucault, 1984a)

*Respuestas a experimentos mentales de qué es una persona.*

A la par de las investigaciones filosóficas y psicológicas, en la década de 1950, Alan Turing diseñó una prueba para decidir si una máquina podía pensar. Rápidamente fue aceptada y utilizada para evaluar muchas otras capacidades humanas. La prueba consiste en tomar cualquier característica que implique un comportamiento humano, por ejemplo resolver una adivinanza, y pedirle a un ser humano que lo efectúe mientras en un cuarto separado se hace que una máquina lo simule. Un juez que no conoce de antemano quien es quien, determina si distingue cual de los dos es el no humano. En base a esta prueba es que se ha sugerido que se puede decir con justicia que las computadoras pueden “pensar”. Hay quien cree que la prueba es un dispositivo intelectual adecuado para responder preguntas trascendentales respecto a quién o qué es el ser humano, e incluso que si no pueden diferenciarse, humanos y máquinas son lo mismo. La objeción obvia, es que la prueba depende de quién es el juez. No

se esperará el mismo resultado si es un familiar, un amigo o una mascota quien decide que tan parecida es una persona a una máquina (Mitroff, 2006).

El punto de partida en la filosofía moderna sigue siendo establecer a la identidad como un atributo personal ¿Qué es una persona? ¿Es espíritu, animal, cuerpo, cerebro? ¿Qué es aquello que hace que la misma persona persista durante el tiempo? ¿Se puede sobrevivir a la destrucción del cuerpo, o del cerebro?, ¿se puede sobrevivir a la extirpación de mi vida mental? ¿Qué papel juega la materia en la identidad personal? No hay una solución plenamente satisfactoria. Hay varios criterios con los cuales se elaboran respuestas; algunas de ellas surgen a partir de analizar experimentos mentales, que son una serie de propuestas de escenarios hipotéticos que llevan al límite ciertas suposiciones. Por ejemplo, Wittgenstein proponía esta idea: ¿qué pasaría si una persona sólo recuerda sus días pares? En los días nones no hay traza en su memoria de la vida que ha llevado. Si hay un cuerpo con dos mentes, ¿es que se está ante dos personas? Aunque este tipo de experimentos son muy criticados por irrealizables, dan cuenta de cuáles son los problemas que se tienen después de adoptar una u otra definición (Garrett, B. 2002).

Para la explicación de qué es una persona, y cuál es su identidad, se juega con escenarios tales como:

- ▷ ¿Qué pasa si se efectúa un trasplante de cerebro?, ¿es el cuerpo o el cerebro el lugar que contiene la identidad?
- ▷ Si es posible extraer el cerebro y mantener el control del cuerpo por medio de una comunicación remota, ¿qué sucede si el cuerpo termina aplastado? El cerebro que percibe esa situación, pero continúa funcionando, ¿da cuenta de la identidad de una persona?
- ▷ Si es posible el reemplazo de las neuronas cerebrales por partes biónicas hasta sustituirle completamente, ¿se puede hablar de la continuidad de la misma identidad de la persona?
- ▷ Si es posible la tele-transportación de cada uno de los átomos de alguien hasta restituirlos en otro lugar en el espacio, ¿se preserva la misma identidad? ¿Qué pasa si se destruye el cuerpo original?, y ¿qué si se conservan ambos?
- ▷ Después de un accidente, se logra reactivar la actividad cerebral de una persona. Se le reeduca pero su personalidad es radicalmente opuesta a la que tenía antes del accidente. ¿Se puede hablar de una nueva identidad?
- ▷ ¿Qué sucede en términos de identidad si de alguna manera se manipulan los recuerdos de manera que la mitad de ellos se reemplacen?
- ▷ Se logra la clonación de los cuerpos y se hacen dos duplicados de una persona. El cuerpo original está diagnosticado como enfermo y se opta por trasplantar cada uno de los hemisferios, a cada uno de los cuerpos

previamente preparados para ello. ¿Dónde se mantiene la identidad? ¿en el portador del hemisferio derecho?, ¿en el del hemisferio izquierdo?, ¿en la suma de ambos? ¿Se ha verificado la muerte la muerte de la persona del cuerpo original?, o ¿simplemente es estéril preguntarse acerca de las consecuencias de ese experimento por resultar impracticable? (Garrett, B. 2002).

Todas las respuestas surgidas de estos experimentos se localizan en la intersección del mundo de lo físico y el de la moral. Muchas posiciones acerca de estos temas, así como sucede con la eutanasia o el aborto, presuponen la concepción de lo que es una persona. Una persona es un animal, sí. Pero en una persona hay un estado mental. Luego así, en ella hay un estado ético y un estado social. Tiene atributos de libertad, y a la vez vive una vida que depende para su riqueza de la interacción con otros. Y estas dimensiones sólo son posibles por su condición de autoconciencia y racionalidad. Pero aún todo lo anterior no dice nada suficientemente comprensivo acerca de qué es aquello de lo que está hecha la persona. Sin embargo pueden reconocerse diferentes aproximaciones que describen en menor o mayor grado lo complejo del tema y éstas son, de acuerdo a Brian Garrett (2002):

La respuesta natural. A su vez se divide en material e inmaterial.

*La respuesta inmaterial:* la persona es un alma, una identidad sin extensión en el espacio (como la conciben Platón y la tradición cristiana). Es el sitio de la vida mental, que en interacción con el cuerpo se manifiesta en acciones.

*La respuesta material:* la persona es un concepto derivativo construido primariamente de conceptos psicológicos -memoria, intenciones, deseos-, que puede ser entendido sin referencia a una persona, o a una identidad personal, particular.

La respuesta epistemológica. Esta se enfoca en responder que es lo que hace distinguible la suerte de cambios a los que una persona sobrevive de la suerte de cambios que de hecho constituyen su muerte. De la respuesta epistemológica se derivan a su vez una gama de corrientes para explicar a la persona y a su identidad. Algunas de estas corrientes se mencionan a continuación.

*Animalismo:* X es persona, si X es un animal bajo la extensión de la clase cuyos miembros típicos perciban, sientan, recuerden, imaginen, proyecten, tengan y conciban en ellos mismos la posesión de un pasado accesible en experiencia-memoria y un futuro accesible en atención. Un chango o un delfín son personas si revelan una impresión de vida

mental. Los detractores de esta corriente mencionan que así como la estatua no es igual al bronce de que está hecha, la condición de vida mental autoconsciente es insuficiente para explicar la identidad.

*Reduccionismo:* Es un modelo *eliminativista*. Hay un *flogisto*, un hombre promedio que representa a todos los otros, por lo que se puede eliminar la necesidad de las personas como concepto para explicar fenómenos como la identidad. Es por ello imposible encontrar un *yo* a través de la introspección. Aunque esa imposibilidad no descarta que el *yo* se pueda encontrar en otros medios. Por ejemplo, en un espejo.

*El modelo de identificación científica:* así como el agua es H<sub>2</sub>O, debe haber una expresión irreductible de lo que es una persona y su identidad. Una variante de este modelo es el *implicacionista*, que de alguna forma es el más popular. Por ejemplo, una nación es su territorio más su gente. De igual manera, una persona es la suma de sus rasgos.

*Modelo epistémico:* Sólo podemos entender que la existencia de *f* prueba la existencia de *g*, si podemos explicar *f* sin necesidad de *g*. En una variante, el modelo sin-sustancia: las entidades biológicas (los árboles, los caballos, la gente) tienen sustancia. Los objetos sociales como las naciones y los comités, no.

*La persona identificada con una fase de desarrollo:* la identidad se determina en función de la etapa de desarrollo biológico. Así, hay una identidad dependiendo si la persona es un niño, un adulto, un anciano, etc.

*Criterios de identidad personal.*

La identidad personal en la filosofía, es entendida principalmente a través de tres criterios. De acuerdo al criterio físico, la identidad se preserva en un mismo cuerpo aunque este pase por diferentes estados mentales. En el criterio cerebral sucede lo contrario, la continuidad de los procesos cerebrales determina la identidad más allá de que se manifiesten a través de uno o varios cuerpos. El tercer criterio es el psicológico; en él no es primordial una continuidad ni de cerebro, ni de cuerpo, para tener una identidad. Esta es un estado mental (Garrett, B. 2002).

La identidad personal puede incluso ser entendida como la importancia especial, que cada uno asigna a nuestro propio futuro. Es por ejemplo, una de las explicaciones que Derek Parfit piensa en relación a la continuidad psicológica. Esta relación de continuidad, está compuesta de una serie de cadenas, o hilos; de conexiones directas psicológicas que se entrelazan y forman simbiosis entre memoria, experiencia, intención y acción, así como con la retención de creencias, deseos, recuerdos, carácter, en el flujo del tiempo. La interrogante es si la relación de continuidad psicológica es lo mismo que la identidad personal (Garrett, B. 2002). De hecho, para Parfit el concepto de

persona es una convención arbitraria, y lo realmente importante son esas relaciones de continuidad. En situaciones donde una persona fuera dividida, el concepto identidad no tiene una aplicación definitiva, y en cambio sí la continuidad de las relaciones (Hirsch, 1982). Por tanto, las tendencias modernas se debaten acerca de si la continuidad a través del tiempo es relevante, o si un determinado momento que es explicado en todo su contexto, es lo realmente importante para entender la identidad (Garrett, B. 2002).

Es necesario mencionar que las dimensiones aceptadas del *yo*, en la discusión filosófica, son la semántica y la epistemológica. En la semántica, el *yo* se define en los pronombres y nombres con que se denomina. La dimensión epistemológica radica en la habilidad de enlazar el *yo* con la autoconciencia. El sentido común del *yo* -un rasgo semántico-, se compone de lo referencial y lo indexado. Lo referencial es referirse al *yo* como a cualquier otro nombre, lo indexado es referirse a lo que el *yo* produce. Así, para Anscombe, esta idea de lo indexado es incorrecta. En vez de *yo pienso*, debiera decirse *está pensando*, a la manera como se dice *está lloviendo*, o *está nevando*. Para explicarlo, propone este caso. Unas personas en cierto lugar, usan una etiqueta con su nombre en la espalda y el pecho que no pueden ver. Y emplean otro nombre *A* en sus muñecas, que en realidad para todos es el mismo. Aprenden a referirse a los otros con su nombre de pecho, pero se refieren a sí mismos como *A*, el nombre etiquetado en la muñeca. ¿Acaso no es esta la manera en que funciona el concepto del *yo*?, se pregunta esta autora (Garrett, B. 2002).

#### *2.1.4 Perspectivas de identidad personal.*

Para recapitular, a continuación se presentan el abanico de planteamientos teóricos que contemporáneamente predominan en el tema de la identidad de acuerdo a una propuesta de Íñiguez (2001). Las perspectivas van desde la explicación etnocentrista, que privilegia la condición del *yo*, de la individualidad para la comprensión de la identidad; hasta las posturas que explican que la identidad no puede existir independientemente de procesos sociales, e incluso cuestionan si el concepto de individuo representa algo más que una convención impuesta culturalmente.

Hay posiciones intermedias. Surgidas más que de un deseo de conciliación, de la comprensión de que hay aspectos de la identidad que se explican mejor desde una postura, que desde otra, estas aproximaciones a la vez aportan una visión crítica a las limitantes de ambos polos, pues si uno es cuestionable por sus pretensiones de universalidad, el otro lo es por su tendencia a dar explicaciones basadas en lo relativo y lo subjetivo.

##### *Perspectivas etnocentristas.*

Algunas de las más destacadas explicaciones teóricas de esta categoría son la biologicista, la internalista, la fenomenológica y la narrativa.

*La perspectiva biologicista.* Centra la explicación de la identidad en la naturaleza biológica del cuerpo. La bioquímica corporal, la genética y los procesos neuronales dan origen a toda experiencia psicológica en una persona. La biología determina el comportamiento y la personalidad, y en función de ella se construye la identidad individual. Para explicar la interacción social, propone que es a través del aprendizaje que se modula la socialización.

*La perspectiva internalista.* Plantea que si bien hay una estructura biológica que da razón de la identidad, hay además una estructura interior en cada individuo. Este interior está sujeto a fuerzas e impulsos, de cuya dinámica surge la identidad. En esta categoría puede ubicarse al psicoanálisis.

*La perspectiva fenomenológica.* Considera que la materia de la que está hecha la identidad es la subjetividad. La experiencia subjetiva da como resultado una “conciencia”, un planteamiento personal de qué es aquello que pasa, de cómo se percibe a través de los sentidos. La manera de comunicar esta condición de conciencia es por medio del lenguaje. Es hasta que esa experiencia consciente es comunicada y expresada, que puede concebirse como una experiencia de identidad. Por lo tanto, se infiere que los procesos de intersubjetividad, de la interacción del sujeto con los otros, son básicos en la conformación del

conocimiento de uno mismo y por ende de la identidad. Al afrontar con los límites impuestos por un contexto social, emerge la identidad del actor.

*La perspectiva narrativa.* Enfatiza más intensamente la importancia del lenguaje como modelador de la identidad. Es a través de él, que se hace posible la generación de una “auto-imagen” del individuo, así como la elaboración de una imagen de lo que son los demás. Por medio de lenguaje pueden ser comunicadas estas imágenes. En su carácter simbólico, el lenguaje tiene el poder de hacer que la subjetividad sea comunicable y es la sustancia con la que se representa la identidad. El lenguaje está moldeado por los procesos sociales que generan las representaciones de los otros en relaciones espacio temporales, en donde tanto el que habla, como el que escucha, ocupan un punto determinado (McCullough, 1994). La propia narración de lo que se es, modela lo que se siente y lo que se hace.

#### *Perspectivas de la psicología social.*

Para esta corriente, lo individualidad no explica en sí misma la conformación de una identidad, puesto que la pertenencia a un grupo marca indeleblemente a sus integrantes.

*La teoría de la identidad social.* Analiza cómo se concatenan procesos de cognición individuales con procesos que se definen como cognitivo-sociales. Por ejemplo se va de la categorización como proceso personal a la categorización social. En este camino se llega a un estadio de implicación marcadamente social basado en procesos “sociocognitivos”. En este nivel se desarrolla la identidad social. El autor que elaboró esta teoría fue Tajfel.

*La teoría de la autocategorización.* Se deriva de la anterior. En esta se postula que la categorización social, la manera en que se percibe a alguien como perteneciente a un grupo o a una clase (por lo tanto a una categoría) influye de manera decisiva en la imagen que se tiene de ella. De ahí se deriva que la categorización que se hace reflexivamente respecto a uno mismo y al grupo del que se forma parte, es decir, la autocategorización. Es el elemento que guía, y a la larga define la identidad social. Uno de los exponentes de esta teoría es Turner.

#### *Perspectivas psicosociales.*

En esta categoría las aproximaciones también son enfáticas al considerar el concepto de identidad como resultado de construcciones y procesos de la dinámica social. Son más radicales incluso en la proclamación de que no hay una posible construcción de identidad si no es efectuada en el ámbito de lo social.

*El interaccionismo simbólico.* Propone que la identidad es contingente a las relaciones sociales. Lo que la constituye son las respuestas que ofrecen otras personas y uno mismo. En otras palabras, es a partir de la imagen que proyecta un sujeto, y de cómo esta imagen se ve reflejada en otros que se crea la propia identidad. La más importante implicación de esta teoría, es que se expropia la construcción de la identidad del interior de las personas, y se ubica en un ámbito externo, lo que sugiere que una identidad diferente emerge como resultado de negociación entre los contextos de interacciones y los significados que el individuo le atribuye. “Sólo después de haber actuado sabemos qué hemos hecho. Sólo después de haber hablado sabemos lo que hemos dicho” (Mead en Garay, 2002). Aunque esta teoría fue desarrollada por Mead, en ella se pueden localizar semejanzas con la noción de espejo propuesta por Cooley, en la que considera que los otros son el espejo en el que se refleja la imagen de uno, y que desde estos reflejos se constituye la identidad.

*La presentación del yo y la gestión de impresiones.* Esta teoría de Goffman, coincide con la anterior en entender la identidad como un producto de negociación en un conjunto de interacciones. Pero también resalta la importancia de una estructura social en la que se da esta negociación. El *escenario* en que a manera de actor dramático, o actor social, cada quien representa un papel. Esta estructura delimita las posibilidades en el rol

del actor, al fijar de antemano características tales como posición social, estatus, rutinas, etc.

*La constitución socio-histórica.* Busca la explicación de la identidad en un contexto histórico de amplio panorama. Postula que la concepción moderna de lo que es una persona, es consecuencia de procesos históricos posteriores a la Edad Media. Sugiere que la separación entre un *yo* singular y los *otros*, en principio fue prácticamente inexistente y sólo a través del tiempo es que ha llegado a ser concebible en la mentalidad de hoy en día y de manera radical.

Para explicar los fenómenos de identidad, toma recursos postulados por otras perspectivas. Es el caso de la conceptualización del lenguaje como el medio transformador de la comprensión de lo que es una persona. En el entendido de que la identidad individual es consecuencia de una transformación cultural, autores como Gergen, afirman que la constitución de la identidad es dependiente de una sociedad y un contexto histórico. De hecho, la identidad se reduce a ser una expresión cultural, una teoría, el conjunto de lo que cree ser una persona. De acuerdo a este planteamiento, la idea de que una persona contiene un *algo* interior, y las fronteras entre el yo y el no-yo, son sólo una particularidad de esta cultura, que no necesariamente se comparte con otras culturas. La razón de la aparente conexión entre ese interior y un

comportamiento explícito, se explica como un condicionamiento de la misma cultura, cuando no como resultado de una mera casualidad.

## **2.2 Identidad en la organización.**

En una sociedad en la que la vida de cada hombre está determinada por la de todos los demás, el trabajo es uno de los factores que más influyen en la cultura contemporánea. Una de las primeras preguntas que se formula cuando se conoce a alguien es ¿a qué te dedicas? Las razones para percibir como relevante la actividad laboral como atributo social de la identidad son varias. Gran parte del tiempo que permanecemos despiertos se dedica al trabajo, y por tanto a él se destina buena parte nuestra vida. Además, el trabajo se relaciona estrechamente con la jerarquía social, ya que de los ingresos que de él se obtienen dependen el tipo de pertenencias que se poseen, y para muchos es indicativo del respeto que los demás le tienen. El trabajo se vincula con los sentimientos personales hacia la vida, la sensación de bienestar es mayor en un trabajo agradable (Whitehouse y Wilkins, 2007).

La idea del trabajo como algo que se debe hacer regularmente durante gran parte del tiempo, es producto de una sociedad relativamente moderna. En las sociedades primitivas, la gente solía trabajar con ahínco sólo durante periodos limitados con el fin de cubrir necesidades específicas, alternando con periodos de descanso, juego, o dedicación a los rituales. Se ha hecho más importante en

la vida en el mismo grado que la sociedad se ha hecho más compleja y se ha incrementado la especialización y la jerarquización. Ante la necesidad de organizar grupos mayores, se manifiestan elementos como el rango (primitivamente originado por la posición hereditaria), la autoridad (entendida como la habilidad de canalizar el comportamiento de los demás en ausencia de amenazas o uso de sanciones), y la dominación mediante la coerción (Whitehouse y Wilkins, 2007).

En estas sociedades, las organizaciones se convierten en entidades que permiten a los individuos reducir la complejidad ante la multiplicidad de opciones que se presentan para una toma de decisión. Con su presencia constante en la vida de las personas, las organizaciones son un escenario más en el que es posible dar sentido a aquello que se experimenta en la existencia. Son elementos que dotan de contenido a la identidad propia (Gleizer, 1997). Por esta razón, lo organizacional tiene impacto en la construcción de identidad de las personas.

### ***2.2.1 Identidad como dimensión de la organización.***

¿Qué es la organización? Para contestarlo en términos de identidad, la pregunta básica que puede elaborarse dentro de ella es, ¿quiénes somos nosotros? La construcción de la identidad organizacional tiene particularidades que la hacen distinta de una identidad individual, al ser una suma de individuos organizados temporal y espacialmente para un fin. Aunque para fines de esta investigación no es primordial establecer la existencia de una identidad

organizacional, sí es útil considerarla como referencia, porque ella de alguna forma configura el patrón en el que formalmente la organización desea ver reflejada la suma de las identidades personales de sus participantes. ¿Cuál referente teórico puede tomarse en cuenta para entender cómo se forma la identidad organizacional?

Entre la gran cantidad de información que hay acerca de las organizaciones, se propone por el momento una aproximación operativa. Debido a la necesidad de soluciones prácticas, históricamente se ha puesto mayor atención en la empresa, como tipo particular de organización. Por ello hay una tradición más añeja en el estudio de su funcionamiento con propósitos de eficiencia. Tomando como referencia uno de estos trabajos, el primer acercamiento para al análisis de cómo se construye la identidad en las organizaciones, es el propuesto por Alvesson y Empson (2006).

Ellos sugieren que hay varias dimensiones en la identidad organizacional que resultan de responder a las preguntas: ¿Qué sabemos y cómo trabajamos?, ¿cómo es administrada la organización y como se relacionan los miembros con ello?, ¿qué clase de gente somos en el contexto de la organización?, y ¿cómo somos vistos y cómo vemos a los otros? Surgen entonces cuatro dimensiones de estudio de la construcción de identidad organizacional: El conocimiento del trabajo; la administración y sus miembros; la orientación personal de cada uno de ellos; y las relaciones externas. Sobre esta base se puede interpretar en qué

medida se aproxima una persona a esta identidad, cuáles son sus coincidencias y cuáles sus diferencias con ella

*Identidad social en el ámbito organizacional.*

Hay dos formas de entender la idea de identidad social. Por un lado es la identidad que se asigna a un grupo social en su conjunto (una nación, un grupo de profesionistas, una clase social), y por otro lado, la identidad que se asigna a una persona individual en un proceso social. Es en este segundo sentido que se busca establecer esta categoría. La memoria cultural es una fuente de identidad. Tanto las religiones, como los Estados nacionales, así como las organizaciones (públicas, privadas o civiles), preservan acervos de significados y símbolos con los que crean las identidades culturales de sus miembros, ya sea a modo de ideología o de mitología. Aún las familias tienen una memoria cultural, construida en torno a cartas, fotografías, relatos. Sin memoria cultural compartida no hay identidad (Heller, 2003).

En una persona hay una conciencia de continuidad que liga al presente con el pasado. Cuando la traslada al nivel de la organización o en forma más general, de la sociedad a la que pertenece, se provoca un conflicto, pues es posible una contradicción entre los valores sociales, o la visión y la misión organizacionales; y la proyección de las vivencias presentes personales (Gallardo, 1999).

La identificación con una sociedad o con una organización, no puede ser resuelta sin partir de la identidad individualmente asumida. El dilema está en el hecho de que en una entidad mayor se disuelva la identidad propia. El lenguaje es un elemento que permite engarzar la esencia de la identidad difundida socialmente en un contexto, con las particularidades de una persona que no puede extraerse de él y sin embargo desea diferenciarse. El lenguaje como hecho humano es una garantía de filiación, y vehículo de inserción del individuo a su ámbito. La primera clave de identidad personal que subsiste en un medio social –específicamente en una organización–, está en la lengua (Gallardo, 1999). Más que una aceptación personal incondicional con los valores de la organización, lo que hay es una persona que se identifica en forma contingente con los aspectos que culturalmente se le permite asumir. Por lo tanto, en una organización la identidad personal está constantemente expuesta a transformaciones. Los procesos de socialización indican decisivamente en ella.

La identidad social se da por medio de una categorización previamente aprendida y reforzada en la cotidianidad de las relaciones sociales. Los otros pueden ser rápidamente categorizados con referentes previamente establecidos. Y el conjunto de categorizaciones de los otros a la vez incide en la identidad personal. A estos atributos asignados desde las apariencias, se le puede considerar la “identidad social”, de manera más adecuada que denominarle estatus, porque de entre estos atributos los hay de carácter personal, pero también hay muchos surgidos de estructuras sociales en funcionamiento.

“La sociedad establece los medios para categorizar a las personas y el complemento de atributos que se perciben como corrientes y naturales en los miembros de cada una de esas categorías. El medio social establece las categorías de personas que en él se pueden encontrar” (Goffman, 1986)

Generalmente las personas no están conscientes de los supuestos que les asignan a los otros. Es hasta que no se satisface lo que se demanda de ellos, que se percatan que el carácter que les han atribuido, está en función de una “identidad social virtual”. Sólo los atributos que correspondan a una categoría que de hecho puedan demostrarse como pertenecientes a un individuo, conformaran la identidad social real. Lo importante es que a partir de una situación inicial de categorización, siempre es posible emprender cambios, y de hecho estos se efectúan de manera frecuente, por lo que la identidad social virtual puede devenir en una mejor comprensión de la identidad social real (Goffman, 1986).

### *2.2.2 La organización, espacio de identidad.*

“El ser del hombre -dice Laing, (1964) - puede verse desde diferentes puntos de vista... En particular el hombre puede verse como una persona o como una cosa”. Desde la manera inicial de verlo es que se determinan todos “nuestros subsiguientes tratos” con él. Laing mismo, optó por ver al otro como persona, y por tanto como responsable y con capacidad de elección. Desde este punto de partida, ¿cómo ha de mirarse al individuo en la organización? Va a resultar

muy diferente si se le mira como parte reemplazable de ella, que si se le ve como el elemento por el cual lo organizacional existe. Si se le atribuye libre albedrío, que si se le considera con un destino predeterminado. Si se le intuye poseedor de un mundo interior, que si se le ve como el simple resultado de un contexto histórico. Si se le mira como a un ser que sólo responde a impulsos biológicos, que como a uno que sólo lo hace a relaciones sociales. Si se le ve como a un objeto de estudio, que si se le ve como a un semejante. ¿Cómo ha sido mirado el individuo en lo organizacional? ¿Y cómo se mira una persona así misma dentro de una organización?

Todas las personas están insertas en contextos culturales de los que no pueden desprenderse, pertenecen a un momento histórico específico, y tampoco pueden sustraerse a su influencia. De forma general, en esencia, los seres humanos son animales que han logrado sobrevivir mediante su experiencia y el uso de su cerebro. Sin importar su entorno cultural o histórico, han desarrollado una ética y una estética correspondiente, que favorece la plena explotación de los recursos abundantes y la administración de los bienes escasos (Sakaiya, 1995). En torno a ello, construye estructuras de poder y se organiza. Esas estructuras y esas organizaciones, a la vez influyen (en un camino que va de ida y vuelta), en la forma que culturalmente se observan a sí mismos los grupos sociales y en la intención para preservar determinados tipos de valores, tanto en lo material como en lo espiritual.

Una persona incorpora en su identidad muchos de los elementos de su amplio entorno histórico y cultural; en ese sentido, una organización es un escenario acotado dónde observar ese proceso. Es un espacio donde sus miembros realizan diferentes actividades guiados por diferentes motivos, desarrollando gran parte de sus vidas, una importante fuente de significado y de definición social. Igual que el ámbito individual y el familiar, la organización tiene una gran influencia en la configuración de la autoconsciencia. Las identidades que atribuyen las organizaciones a sus miembros se van tornando cada vez más en elementos clave de la vida contemporánea (Alamillo Domingo, 2008).

Por ejemplo, resulta ilustrativo qué ocurre a nivel de la *identidad electrónica* para esclarecer la forma en que las organizaciones tratan hoy el tema de la identidad. Con la tecnología de la información se ha hecho necesaria una identidad diferente para una misma persona en caso de que esta juegue un rol de contribuyente, de empleado, de cliente, de proveedor, de usuario, etc. Incluso, a nivel de la red se crean diferentes perfiles de identidad para un mismo sujeto con las que puede tener acceso a aplicaciones de negocios, a internet, a su correo electrónico, a las redes sociales virtuales. Según su función, la identidad puede ser personal, corporativa o de cliente (Alamillo Domingo, 2008).

Más interesante aún, de a cuerdo a quien la emita se pueden considerar las siguientes categorías:

- De tercera parte: es suministrada por organizaciones o por sujetos ajenos a la persona. A partir de ella la persona establece las relaciones con esas organizaciones y esos sujetos.
- De segunda parte: también es suministrada por alguien ajeno a la persona, pero sólo le sirve para relacionarnos con quien la emite.
- De primera parte: La persona misma la emite, volviéndose el garante de su propia identidad mediante la divulgación de datos que permiten a otras personas reconocerle (Alamillo Domingo, 2008).

De acuerdo a lineamientos elaborados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la identidad electrónica tiene las siguientes propiedades.

- Es un atributo social, porque es asignada a personas que viven en sociedad y necesitan poder reconocer con quién interactúan.
- Es subjetiva, porque depende de percepciones propias o ajenas acerca de lo que la persona es.
- Es valiosa, porque la acumulación de datos históricos relativos a los actos de un individuo ayuda a establecer relaciones personalizadas y a tomar decisiones interpersonales con un mayor grado de confianza, como se ha sugerido en la teoría de juegos.
- Es referencial, porque no constituye a la persona, sino es sólo una referencia de la misma.

- Es compuesta, pues mientras que algunas informaciones son suministradas por la misma persona (las de “primera parte”), otras son construidas por terceros, sin la participación del interesado.
- Es consecencial, porque nuestras acciones pasadas pueden traer en consecuencia que su divulgación pueda generar daños.
- Es dinámica, porque constantemente cambia y se modifica.
- Es contextual, porque en función de un contexto es que se da a conocer algún aspecto de ella.
- Es potencialmente equívoca, puesto que el proceso de identificación se halla intrínsecamente expuesto a errores. (Alamillo Domingo, 2008).

En ningún caso, resulta improcedente trasladar estos atributos a una posible definición más general de qué es la identidad personal en términos de organización, puesto que en ese escenario se da por hecho la convivencia entre la identidad que las personas asumen y la identidad que se les confiere desde lo organizacional. Queda por analizar en qué medida el encuentro entre uno y otro tipo de identidad genera transformaciones, acoplamientos y tensiones.

### 3. Por qué estudiar la identidad personal en la organización.

*Yo me gustó. Me gusta vivir y sé lo que quiero. Voy por mi camino. Yo soy fantástico... Pero aún así, hay días en los que me siento terriblemente solo y pequeño. Entonces, me pongo inmediatamente en camino y corro. Y corro hacia ti. ¡Qué bien que estés aquí!*

Philip Waechter, *Yo* (2005).

De acuerdo a Erikson, la identidad es el punto de confluencia entre aquello que una persona desea ser y lo que el mundo le permite ser. Ni la circunstancia ni el deseo solos, sino el lugar de alguien en el paisaje formado por su intersección (Senneth, 1978). Desde las instituciones que se sedimentan, se contemplan las manifestaciones individualistas con recelo. Una organización necesita de sus integrantes como mano de obra, productores, comercializadores y proveedores de todo tipo de bienes y servicios. Pero en su necesidad de sostener una existencia y continuidad propias, procura establecerse en un plazo de tiempo más largo que el del individuo. Ante el temor que en su posible descontrol, las motivaciones personales puedan orientarse a la disolución de lo organizacional, se desarrolla un interés por la comprensión de esas motivaciones para administrarlas y tener un control sobre ellas (Whitehouse y Wilkins, 2007). Aunque también son personas las encargadas de acotar los deseos individuales de la gente que forma parte de la organización; en ésta se crean una serie de valores que se presentan en el discurso como superiores a los intereses personales. Por la tanto, en una confrontación, es más fácil que se impongan, y aún en caso de que los mismos custodios de esos valores lleguen por sus

circunstancias vitales a la necesidad de revelarse, entonces se pueden aplicar mecanismos de relevo, donde nuevos individuos se harán cargo.

Desde esa perspectiva, el individuo es totalmente prescindible para la organización. Un cambio en la mirada que de él se haga, repercutirá en cambios respecto a la estimación que se tenga del valor de su voluntad. Si se elige cambiar la dirección de la mirada, si en vez de mirar desde la organización hacia el individuo, se mira del individuo hacia la organización, muy probablemente se le deje de entender como a un factor más o menos prescindible de estudio. Al devolverle sus atributos como persona particular y única, se vuelve pertinente entender el sentido de vida que ese individuo concreto (persona con narración de vida, aspiraciones, frustraciones, anhelos, alegrías, tristezas, entorno afectivo y relaciones sociales propias e irrepetibles) ha incorporado a su identidad.

### **3.1 Los riesgos del individualismo.**

Hay muchos puntos de vista en los que probablemente se tengan reservas (cuando no decidida aversión), respecto a la conveniencia de revalorar la importancia de lo personal. Y algunos de ellos parten de consideraciones éticas que es importante tener en cuenta. La exacerbación del individualismo puede estar aparejada al egoísmo, y a un desprecio por el bien comunitario. Hay quienes haciendo una interpretación particular de algunos estudios biológicos, indican que el ser humano es egoísta por naturaleza. El ser humano compite y

desea imponerse sobre los otros, tanto como individuo que necesita defenderse y alimentarse; como miembro de una especie que se reproduce y protege a su clan. Estos argumentos llevados fuera de contexto, se utilizan como justificación teórica para cometer todo tipo de atropellos (Pinker, 2004).

Desde otra perspectiva, se llega a la conclusión de que es preferible que no haya ningún grado de personalización. Como ejemplo, el trabajo de Aubert y Gaulejac (1993), para quienes cierto tipo de organizaciones económicas han expropiado el papel de proveedoras de sentido existencial a organizaciones que tradicionalmente lo proporcionaban como la Iglesia o el Estado. Al promover el estatus social como el referente del “éxito”, las grandes empresas logran imponer un criterio de realización personal en función de su propio éxito financiero.

Es una crítica a la organización que puede ser compartida por muchos, en tanto que como miembros de ese tipo de empresas, han vivido las consecuencias de ese estilo de vida y por lo tanto han llegado a la misma conclusión. Sin embargo, desde la postura de los autores no hay interés específico en los individuos, antes más bien expresan indignación ante el exceso de sentido personal y el sinfín de productores de ese tipo de sentido. Sugieren que sólo es válida la colectivización, pues presienten que una sociedad que se personaliza, que pierde uniformidad, es una sociedad sin ídolo, sin tabú, sin una imagen gloriosa de sí misma, sin proyecto histórico; una sociedad que se precipita “sin

tragedia ni apocalipsis” en la era del vacío (Aubert y Gaulejac, 1993). En ese sentido, su trabajo parece sólo preocuparse por que cambie el polo en torno al cual el individuo se asuma como parte de lo colectivo. Pero mantiene intacta la lógica de que en aras de un interés superior, la persona debe someterse. En el extremo de esta postura está la incitación a la supresión de individuos concretos.

### **3.2 Herencia o cultura**

Ya se ha sugerido que en la identidad personal en alguna medida se resuelven los dilemas que surgen ante posiciones contrarias de cómo interpretar la realidad. Es la respuesta de qué prevalece en la relación entre el *yo* y aquello que le rodea en la conformación de un sentido. Una pregunta constante es, qué domina en el comportamiento humano, ¿la herencia o la educación? ¿Hay, por ejemplo, una ley natural que indique un sentido ético que trascienda tiempo y espacio, o los valores de la gente siempre están determinados por su época y su cultura? Durante el siglo XX una tendencia común en este debate fue negar que existiera en absoluto algo que pudiera considerarse naturaleza humana. La mente como una tabla rasa fue un concepto aceptado en diversos campos de estudio (Pinker, 2004).

En parte, esta idea tenía una justificación moral. Si nada es innato en la mente, entonces las diferencias entre razas, sexos y clases tampoco lo pueden ser. Por tanto la mente como tabla rasa sería una advertencia de lo innoble de toda clase

de prejuicio, discriminación o agresión social. El posmodernismo y el construccionismo social, dominantes en los últimos tiempos las ciencias sociales, han enfatizado que las emociones humanas, las categorías conceptuales, y los patrones de comportamiento, son construcciones sociales (Pinker, 2004).

Sin embargo, las ciencias que estudian el cerebro, los genes y la evolución, presentan la teoría de la tabla rasa como insostenible. Sin poder negar la importancia del aprendizaje social y la cultura en la vida humana, los evolucionistas han documentado muchos aspectos de conducta que se presentan en todo tipo de sociedades. Aspectos psicológicos como el gusto por las comidas grasosas, el estatus social, y las relaciones sexuales de riesgo, parecen mejor entendidas desde un marco que abarca las demandas ancestrales que han predominado en el ambiente, que desde las circunstancias del entorno actual. Hay aspectos innatos a la mente no pueden ser ignorados, como lo sugieren algunas pruebas de que los niños tienen una comprensión precoz de los objetos, las intenciones, los números, y los rostros; de que el temperamento emerge temprano y se mantiene considerablemente constante durante la vida; de que gran parte de la variación entre personas es atribuible a diferencias genéticas, y de que los genes pueden estar vinculados a aspectos cognitivos, lingüísticos y de personalidad (Pinker, 2004).

En realidad, la herencia y la cultura no son opciones que se excluyan mutuamente. Por ejemplo, los idiomas particulares se desarrollan por situaciones culturales, pero la capacidad de adquirir y aprender un lenguaje, de tomar información a través de los sentidos, codificarla y comunicarla mediante el habla, es innata al ser humano. Siendo la mente un sistema complejo que se compone de la interacción de numerosas partes, proponer como generalización que los seres humanos son predominantemente egoístas o generosos; desagradables o nobles, se vuelve absurdo. Son la diversidad de motivos, situaciones y circunstancias las que hacen que el ser humano se deje llevar en uno u otro sentido. Lo que la gente como especie tiene en común, puede distinguirse con precisión de aquello que individualmente la diferencia (Pinker, 2004).

Ni la biología es destino, ni la mente es un lienzo en blanco. No quiere decir que en todos los casos del comportamiento humano haya algo de crianza y algo de ambiente. Los genes no imponen siempre limitaciones significativas en el comportamiento, en diferentes ambientes producen diferentes efectos, que en algunos casos resultan nulos. La gente no habla su idioma nativo porque este genéticamente predispuesta para ello. Un niño aprende con la misma facilidad el idioma al que se expone sin importar su origen. La explicación de por qué la gente habla diferentes lenguajes es en su totalidad explicable por el medio ambiente. Por el contrario, situaciones como la esquizofrenia o el autismo, son heredables y potencialmente se desatan por agentes patógenos, toxinas o

accidentes en el desarrollo. Su aparición nada tiene que ver con el trato familiar o la educación (Pinker, 2004).

En el aspecto organizacional, se puede advertir la importancia de asumir todas estas dimensiones que se entremezclan. Como espacio en el que efectúa una intervención de procesos ambientales y educativos, afecta significativamente en los asuntos humanos. Pero no por ello hay que suponer que la motivación personal va a responder con facilidad a las nuevas circunstancias. Por medio de la coacción masiva, los Estados totalitarios logran modificar el comportamiento, pero el costo es elevado. Por otra parte, se ha argumentado que la adquisición de las habilidades y los valores necesarios para prosperar en una determinada cultura, se adquieren principalmente entre el grupo de pares (Pinker, 2004). Nuevamente, la organización como escenario en que se reúnen personas con cierto grado de afinidad, desempeña un rol importante en los procesos de socialización de sus integrantes.

### **3.3 Lo organizacional como parte de la identidad personal.**

La construcción de una identidad en torno a un *yo*, no necesariamente es individualista e inherentemente egoísta. El espacio donde se edifica una consciencia, un criterio desde donde cuestionar el acontecer de su vida, es desde donde una persona puede diferenciarse, disentir ante la masa. Cuando se habla del *yo* como un constructo, se puede caer en la idea de que como tal puede ser desmontado, y la desarticulación de sus elementos puede ser

confundida con su irrealidad. Es uno de los riesgos de entender a la identidad como un producto exclusivo del lenguaje, como una narrativa.

De acuerdo a esa perspectiva, la identidad se conforma con los elementos de cualquier narrativa: se establece un punto final valioso, se seleccionan eventos relevantes al punto final, se le da un orden a los eventos para darle una estabilidad al relato, se crean las ligas causales y los signos de demarcación. Y como en una narración, la identidad puede comunicarse como un relato ya sea estable, progresivo, o regresivo. Pero en todo caso, la verdad atribuible a una narrativa es sólo una convención cultural (Gergen, 1977).

En la identidad como producto de la narrativa, la memoria humana no es un proceso específico dentro de la mente humana, sino un artefacto discursivo. Las condiciones para atribuir la existencia de un suceso, no se dan en un espacio mental, sino que son designadas desde lo social. Se heredan y se transmiten dispositivos lingüísticos y retóricos para generar una sensación de lo real y objetivo. De nueva cuenta, desde la intención de estructurar teorías que cuestionen la solidez de valores culturales modernos, es fácil caer en excesos. En el afán de argumentar a favor del relativismo, se llegan a plantear ideas al menos cuestionables en las que es difícil encontrar una justificación más allá de la elegancia discursiva del planteamiento. Así, siguiendo esta línea se ha llegado a decir que, por ejemplo, la historia del holocausto es sólo producto de una negociación, porque ningún hecho puede ser en realidad determinado, y

para quienes no la aceptan como verdad, el único inconveniente es no sumarse a una identidad histórica occidental (Gergen, 1977).

Por eso algunas corrientes han tenido que matizar su postura, sin dejar por ello de proponer que se replantee el peso del *yo*. Ampliamente acorde con este espíritu, Kenneth Gergen (2009) explica que la idea del individuo como algo singular o separado, nació históricamente hace 4 siglos, durante la ilustración. El alma o espíritu, como principal ingrediente del ser humano, fue reemplazado por la razón individual. Insiste en que lo importante respecto al ser individual es que no es propiamente un estado de la naturaleza, sino del lenguaje. Pero en el fondo, todo lo que tomamos como real, verdadero, valioso; es en su origen una acción coordinada. Si no reconoce la razón y la emoción, como posesiones de mentes individuales, al menos sí las admite como fenómenos resultantes de relaciones entre los seres humanos y su contexto. Explica figurativamente, que la imagen que surge de un contexto histórico y social, no es atribuible a las características de sus pigmentos individuales, sino de la más grande pintura de la que son parte. Su conclusión no va orientada a afirmar que no hay nada existente previo al momento en que se produce la acción conjunta y relacional, pues lo que sea que exista, simplemente existe. Pero sí, que es hasta el momento de la acción conjunta que lo que sea que este ahí toma forma como algo reconocible e identificable (Gergen, 2009).

En el lenguaje es donde se asume el papel de una persona como individual y separable del contexto, porque en términos lingüísticos, sólo en lo restringido hay inteligibilidad. Pero son las relaciones, en un infinito despliegue sobre el que nadie tiene el control, las que marcan la identidad de los participantes. Ante la posible crítica de que este argumento sea entendido como una manifestación en contra de la importancia de la voluntad personal, de que se asuma que lo que quiere indicar es que las acciones individuales son poco relevantes para el cambio, y que en el fondo sea un alegato a favor del status quo, deja en claro que sí importa para cualquier situación el conjunto de acciones que se eligen realizar. Pero no son equivalentes a la idea de la "fuerza de voluntad", sino trayectorias establecidas desde lo relacional. Por otra parte, el determinismo físico no desaparece, pero desde esta óptica no debe entenderse como una influencia inexorable, si no como una serie de variables que confluyen en un momento (Gergen, 2009).

En un espíritu parecido, pero desde un punto de partida diferente que no renuncia a aceptar la existencia del individuo, Iris Murdoch desarrolla una propuesta que concilia a la persona con su entorno, cuestión que resulta una atractiva invitación a reflexionar organizacionalmente. Sostiene que en el mundo moderno el ser humano ejerce una subjetividad solar; se encuentra en el centro del universo de un modo bastante descarnado, al dar razón de cuanto es, y disponer de casi todo cuanto hay. Pero a la vez sufre la pesada carga que conlleva ser el otorgador único de sentido y de valor. De un lado la razón, del

otro, una realidad carente de potencia. El hombre es “la bóveda de la construcción toda del mundo humano”. De él se deriva “lo que se valora y lo que se desprecia, lo que se espera y lo que se tiene por imposible... lo que resulta conveniente hacer y lo que no debe ni siquiera ser planteado”. Modificar ese concepto, es modificar valores, esperanzas, voliciones, posibilidades. Ante el concepto de la modernidad, que ve a un hombre que por su entendimiento consigue toda potencia ontológica, y por tanto tiene una voluntad ilimitada; Murdoch antepone un concepto diferente, que es entender que esa voluntad y ese entendimiento dependen de una realidad exterior. En el concepto de la modernidad, “lo que el hombre sea, es el resultado de lo que quiera ser”; el concepto moral supremo es la libertad, entendida como inseparable de la voluntad y el poder. En la segunda mirada de lo que el hombre es, la realidad externa no es algo ajeno al hombre, sino un “componente esencial de su ser, puesto que él existe ya siempre *fuera de sí* referido a lo que le rodea”, pero tampoco supone que él sea secundario ni dependiente de las cosas a las que se adecua. Su libertad, su acción, su moral, lo son en función de aprender a ver claramente las cosas, de prestarles atención en su particularidad, de huir de la razón abstracta, prejuiciosa, en el ejercicio de una auténtica experiencia de la realidad. “Al hombre debe importarle lo que le suceda al mundo que le rodea, y lo que suceda depende de lo que él pueda y haga”, nos dice esta autora (Cuartango, 2006).

La interacción entre el *yo* y su entorno, se suscita de manera constante en la organización. En esta investigación se buscan indicios para responder en qué forma y con qué matices, llega una persona a integrar en su autoconsciencia los referentes de identidad que se originan por la pertenencia a una organización; de qué manera amplía o constriñe la conformación de su *yo* al experimentar vivencias determinadas por un contexto específico organizacional. Explorar la identidad personal, es un intento por saber de dónde venimos y dar sentido a lo que somos. Para Aristóteles preguntarse sobre el sentido del ser equivalía a explicar la sustancia del universo, el sustrato último, la base y punto de apoyo de la realidad (Xirau, 2007). En el *¿quién soy?*, no puede dejarse de lado el *¿quién quiero ser?*, por ello también se impone analizar en el escenario de la organización, cuáles son las transformaciones a las que se expone el ideal de realización personal como elemento presente en la identidad.

#### **4. El ideal de realización personal.**

Freud creía que la consciencia personal, como motor de la realización individualista, no era más que un recurso de seguridad creado colectivamente para defender la civilización de la agresividad natural del hombre. Pero a un alto precio: una permanente infelicidad íntima, el sentimiento de culpa; el *yo* dividido sufría por las tensiones reinantes entre el superyó, vigía moral inflexible; y el ello, salvaje primitivo que sólo busca placer (Johnson, 2007). Con estas imágenes de un *yo* dividido, un ideal de realización individual, puede ser

visto como una exaltación del superyó y su perfeccionismo moralista en busca de someter el lado liminal y salvaje del ello. Ciertamente no es el punto de vista de esta investigación. Por el contrario, lo que se propone es más bien revisar que tan integrada esta la necesidad de búsqueda de sentido y trascendencia en la formación de identidad de una persona, y qué tanto prevalece esta búsqueda al interactuar con una organización.

¿Cómo puede entenderse el ideal de realización individual? El supuesto es que más allá de la pertenencia a organizaciones concretas, cada persona persigue su propia plenitud. De acuerdo a un punto de vista ampliamente aceptado en nuestra cultura; los talentos, metas y preferencias de cada persona son definidos en función de un estado interno. No obstante, en un proceso continuo de reinención, nuestra vida se reorienta constantemente en función de un entorno. Siempre está a la mano la posibilidad de volver a preguntarnos quiénes somos, y a partir de ahí decidir quiénes pensamos que deberíamos ser, e intentar realizarnos en ese ideal (Ibarra, 2003). Como guía de vida, el ideal de realización puede compararse con la percepción propia y provocar en una persona el cuestionamiento de qué implica intentar alcanzarlo, qué le puede motivar a intentarlo, cuáles temores le detienen, y qué riesgo se corre en el proceso.

No se insinúa que exista una respuesta absoluta. Los modelos ideales suelen fracasar en el mundo real. No se busca proponer un modo único o mejor de

conducta, de reglas, de relaciones. Al contrario, la intención de valorar a cada persona en su singularidad habla de la necesidad de modelos diversos. La diversidad pierde su carácter amenazante cuando es expuesta. Como parte de la identidad, se entiende que cada persona conciba su propia manera de elaborar un sentido, su propio ideal de realización. En la medida que llegue a ser incoherente con aquello que se es y que se puede ser, este ideal puede cambiar, fracasar o replantearse. Pero de ahí a suponer que esa búsqueda personal de realización es prescindible o innecesaria, es excesivo. Del entendimiento de que las cosas pueden fallar o no resultar como se quieren, se derivan otros hallazgos acerca de uno mismo. Los errores en la manera de idealizar el sentido propio no equivalen a que el sentido del *yo* se dé por acabado, puesto que de ellos es posible aprender y reponerse. Y precisamente, entender lo diverso que puede ser este ideal, es una manera de desdramatizar los errores y el fracaso (Pescetti, 2007).

La organización no es propiamente una proveedora de sentido personal. Pero tampoco una supresora de él. En los Estados totalitarios, se someten las aspiraciones individuales en aras de un supuesto bien común, aún cuando este esté dictaminado desde el deseo de un individuo o grupo específico. Las atrocidades contra las personas se perciben como efectos secundarios de las nobles intenciones, las cuales difícilmente se materializan si no se recurre a medidas drásticas en el afán de crear una sociedad más humana e igualitaria. La violencia tiene un origen idealista, un deseo “purificador” de la realidad. En

esas condiciones el idealismo y el fanatismo se hacen indistinguibles (Hollander, 2009).

Desde la formación de identidad personal también puede llegarse a la comprensión de que los propios deseos utópicos no pueden imponerse a otros. La organización amalgama intereses y aspiraciones, pero difícilmente los puede hacer uniformes sin coerción. Justo desde la formación de un *yo* que se sabe diferente, es donde puede contrarrestarse la crueldad. Tanto la ajena como la propia. Cuando los procesos organizacionales llegan a estandarizarse, se inhibe la experimentación porque se castigan los errores. Las personas que la integran suelen dejar de expresar ideas o de realizar acciones por miedo al ridículo o a la censura. La exigencia llega a interiorizarse y es la misma persona quien se paraliza. La jerarquización también tiende a imponer la sensación de que siempre hay alguien observando, listo para señalar cualquier equivocación (Pescetti, 2007). Entonces, ante los sistemas que buscan mejorar la naturaleza humana suprimiendo el individualismo, ante las organización que dejan poco margen para la equivocación; el conocimiento de sí como posibilidad para entender y se asumir significado y valía en la propia existencia, se vuelve el referente a partir del cual una persona decide en qué medida aunarse o diferenciarse con los otros.

#### **4.1 Contexto cultural.**

El ser humano representa una excepción en el modelo evolutivo: no depende de la adaptación al medio, sino que es capaz de hacer que el medio se adapte a él. Es una novedad el modo en que usa la ciencia y la tecnología para regalarse una senectud. Es fundamental su sentido temporal, la manera en que discierne acerca de su transcurrir en el tiempo, que para su suerte no es lo mismo que preguntarse acerca de su naturaleza. Al parecer ese sentido temporal no es congénito, ni súbitamente inoculado en algún momento particular. Depende más bien de la crianza y de la participación en la cultura en la que vive, y en la cual ya se tiene un particular concepto del tiempo. Es una de las razones por las cuales una persona depende en buena medida de los otros para sobrevivir, pues con ellos no sólo se relaciona, sino que primordialmente aprende la forma de organizarse (Blanck-Cereijido y Cereijido, 1997).

En la etapa de la adolescencia, un ser humano ya puede considerar las implicaciones de una vida donde al igual que hubo un principio, habrá un fin. En un adolescente, la tensión entre sus valores familiares (de los que se espera que sea un continuador), con su propio deseo de distanciarse, provoca su separación y una forma individual de concebir la vida. Es uno de los momentos en que se puede plantearse con mayor detalle cuál es el sentido de la vida (Blanck-Cereijido y Cereijido, 1997).

La cuestión del sentido personal, como otros temas vistos como cuestiones metafísicas, es abordable desde la fenomenología. En un nivel, describiendo lo que la gente expone como sentido, “las cosas que las personas relatan haber experimentado sin entrar a la verdad sobre el valor de lo que relatan”; y en un segundo nivel, tratando de inferir su existencia, la razón por la que tan insistentemente se habla de él, las propiedades conducentes que llevan a esa respuesta y no a otra (Bowker, 2003).

El hombre moderno, sigue siendo a su manera “religioso, abierto permanentemente al más allá de sí mismo, en busca del éxtasis para llegar a ser plenamente lo que está llamado ser, desarrollando métodos y procedimientos que permitan el ejercicio efectivo de esta dimensión de su conciencia”, sea que con mayor o menor fortuna ponga el sentido de lo sagrado en Dios, en el universo, en sí mismo, en el trabajo, etc. Una vez que una persona toma conciencia de su situación, se esfuerza de manera concreta en superarla, “se defiende contra lo insignificante, contra la nada”. Este sentido siempre es inacabado. Las vicisitudes vitales hacen que constantemente sea replanteado, lo cual no equivale a que tenga carácter de superstición. La gente (en las organizaciones y en otros espacios de convivencia) no sólo actúa en función de conceptos abstractos y de pensamiento especulativo, sino a través de símbolos, atribuyéndoles significados y combinaciones. (Eliade, 2009).

Por eso, no siempre el significado del sentido se manifestará por medio de conceptos concretos, sino que se hará evidente por medio de la acción, el

conocimiento o la devoción (Bowker, 2003). Es por medio de la lógica simbólica; que abarca gestos, imágenes, rituales, metáforas, evocación de sensaciones, etc.; que las personas construyen un sentido propio, por lo que no siempre se expresa en términos precisos de lenguaje (Eliade, 2009). Para muchas de las religiones y los mitos, el sentido de la vida es prepararse para retornar a Dios. Para científicos y filósofos, sin embargo, no hay una certeza de cuál es el fin de la existencia. Aún así, hay coincidencias acerca de lo fortuito y singular que hay en las condiciones del universo que permiten la proliferación de la vida, y en particular de una forma de vida consciente del propio universo. A pesar de que prevalecen ideas sombrías en el repaso del pensamiento de eminentes autores (donde parece predominar la sensación del sin-sentido de la vida), surgen voces esperanzadoras que, si bien no pueden concluir en cuál es el sentido de la vida en el universo, si pueden aportar contra el desencanto al admitir que el ser humano puede al menos conferir sentido a su propia vida.

“A pesar de que el ser humano nace en una cultura que ya tiene un sistema de valores, que a través de la educación le inculca ‘sentidos preparados de antemano’ para los diversos aspectos de la realidad, la posibilidad de otorgar sentido aparece si el sujeto puede reconocer su propio deseo, más allá de los proyectos de los otros sobre su destino. El descubrimiento del deseo propio puede marcar un nuevo rumbo en la vida.” (Blanck-Cerejido y Cerejido, 1997).

El *significado* cambia sin cesar en tanto los seres humanos se van adaptando en diferentes etapas de su vida, a sus propios modos de *significar*. El amor, la pasión, la descendencia, la realización de proyectos e *ideales*, suelen dar respuesta a esa búsqueda de sentido (Blanck-Cereijido y Cereijido, 1997).

#### **4.2 Modelo propuesto.**

En la vida de una persona hay etapas en las que se conforma una estructura más o menos consolidada que da cuenta de quién se es, cuáles son sus aptitudes, preferencias y valores. Cuando se acepta esa intuición, que se percibe como un estar en contacto con lo que auténticamente se es, es que se supone que el ser humano decide pertenecer a una organización donde se den las condiciones que le permitan desarrollarse. Sin embargo hay otras evidencias, que por el contrario, inducen a creer que con la maduración los intereses cambian enfocándose a valores e intereses previamente ignorados. En demasiadas ocasiones, la persona es víctima de las expectativas de otra gente. Cuando alguien examina qué presiones familiares, o de otra índole, le han arrastrado a un camino en el que no desea estar, puede trascenderlas y ser más coherentes con su propio concepto de personalidad. Es entonces posible para una persona imaginarse bajo otra identidad distinta a la que las circunstancias parecen remitirle. Claro que también es posible que sin importar que tan insatisfechos esté alguien en un ambiente, se prefiera continuar tratando de que

las cosas funcionen porque así se liga a una imagen, a un posible ser, a algo que alguna vez quiso realizar (Ibarra, 2003).

En ese vaivén, el sujeto tiene acercamientos y alejamientos con diferentes organizaciones por las que siente afinidad o aversión en la medida que le aproximan o le alejan del ideal de lo que quiere ser. Por supuesto, el historial personal de pertenencia a organizaciones no depende tan sólo de esa búsqueda. Hay circunstancias en las que no hay alternativas viables o suficientemente convenientes para buscar un cambio que favorezca su realización. Pero aún en ese caso, se observara que de alguna manera interactúan la persona y la organización tratando de equilibrar la necesidad de perseguir un anhelo personal con la atmósfera de conformidad organizacional, lo que finalmente afecta la identidad.

Algunas organizaciones enfocan sus esfuerzos en convencer a sus participantes de asumir como su propio proyecto de vida, las metas organizacionales. Este no es el tipo de ideal que se propone como categoría de análisis para esta investigación. Antes bien, se busca establecer un modelo que deje entrever un sentido de realización elaborado por una persona de manera independiente a la organización, aún cuando llegue a coincidir con ésta.

Aceptar un ideal de realización personal como guía de identidad, requiere tanto del compromiso, como del cuestionamiento. Los rasgos que marcan el *¿quién*

*soy?* nunca se mantienen de una vez y para siempre, sino que constantemente se pierden y se vuelven a ganar (Ibarra, 2003). De acuerdo a Fromm (2006), la identidad de cada uno, no puede elaborarse en función de lo que los demás deseen. La identidad de las masas busca la eliminación de lo individual, y ese es uno de los riesgos latentes en la organización. Para la identidad personal es necesaria la existencia de un *yo*, un núcleo inmutable que persista a través de la vida.

“Ese núcleo constituye la realidad que sustenta a la palabra «yo», la realidad en la que se basa nuestra convicción de nuestra propia identidad. A menos que tengamos fe en la persistencia de nuestro yo, nuestro sentimiento de identidad se verá amenazado y nos haremos dependientes de otra gente, cuya aprobación se convierte entonces en la base de nuestro sentimiento de identidad. Sólo la persona que tiene fe en sí misma puede ser fiel a los demás, pues sólo ella puede estar segura de que será en el futuro igual a lo que es hoy y, por lo tanto, de que sentirá y actuará como ahora espera hacerlo.” (Fromm, 2006).

En la dificultad de armar un modelo, y en el riesgo de reducir la cuestión de la búsqueda de identidad y sentido personales a una fórmula simple, sólo se proponen de manera general tres aspectos de un ideal de realización personal con los cuales analizar a una organización como escenario de identidad. No se sugiere que la realización personal se obtenga a través o a pesar, de la organización; pero sí se sugiere que es posible observar la manera en que lo

organizacional estimula o no, esos aspectos que permiten a una persona aproximarse a tal ideal.

### *Libertad.*

Entre los valores más apreciados de la sociedad actual se encuentra la libertad. A pesar de las obvias restricciones de tipo económico, se desea que en algún grado cada quien pueda elegir a voluntad su profesión, como pasar el tiempo que no se dedica al trabajo, el estilo de vida, con quienes compartirlo, qué pensar y opinar acerca de su acontecer. Como principio moral, raramente se pone en duda que cada quien tiene derecho a vivir a su manera, y siempre y cuando no haya actitudes abiertamente antisociales. Se aprecia como deseable la máxima libertad posible (Whitehouse y Wilkins, 2007). En términos de grupo, las restricciones se hacen presentes a manera de obligaciones. La idea del deber se impone al sentido de satisfacción personal o de conocimiento sí mismo. Culturalmente se establecen criterios de comportamiento correcto y adecuado a la posición de cada persona la sociedad. La edad, el sexo, la clase social, limitan las posibilidades de elección. En una organización, la especialización, el rango, el puesto, y los arreglos de poder, reducen aún más el actuar auténticamente libre de sus miembros. Sin embargo, existe la posibilidad de que se asuma libremente ese deber cuando hay coincidencias entre los imperativos sociales y organizacionales y los valores personales. El primer rasgo que se analizará en una organización específica, es qué tan próxima está de ser un espacio en el que

las personas consideren tener la libertad para tomar las decisiones concernientes a nuestra propia, para elaborar su *yo*.

### *Creatividad.*

Es un lugar común suponer que la creatividad se desarrolla en un ámbito individual. En parte, puede deberse a que en ciertos tipos de organización se fomentan reacciones basadas en el miedo. Como ya se mencionó anteriormente, el miedo a equivocarse, pero también el miedo a ser segregado del grupo. Y el proceso creativo es en esencia una experimentación, una búsqueda de nuevos caminos para hacer las cosas aún a riesgo de cometer equivocaciones. No obstante, lo cierto es que en ciertos ambientes son más propicios para el trabajo creativo. Desde la sociedad, y más específicamente desde la organización, se pueden presentar las condiciones necesarias para que una persona desarrolle su creatividad. Vale la pena aclarar que la creatividad no es una serie de ocurrencias más o menos ingeniosas, pero fáciles de vender, como se desprendería del concepto que se maneja en medios masivos de comunicación o en ámbitos publicitarios. Tampoco es propiamente un tortuoso proceso de enfrentarse a los fantasmas interiores del ego, que supone el cliché del artista atormentado. La creatividad personal es la posibilidad de expresión propia en la elaboración de una solución, un servicio, un producto. Al ser una aportación personal, de nueva cuenta tiene que ver con la manera en que se conciba a la persona y a su sentido último. En las civilizaciones antiguas helénicas, no se creía que la creatividad viniera de los seres humanos, sino de un espíritu que

los asistía desde una fuente distante y desconocida por razones distantes y desconocidas, y daba forma al trabajo de los constructores y artistas. El mérito del trabajo no era por lo tanto del todo atribuible a un talento particular, lo cual permitía cierta distancia ante la aceptación que se tuviera. Algo similar ocurría en sociedades teocráticas. Con el renacimiento, que trajo consigo la idea del ser humano individual como el centro del universo, devino el concepto del individuo como contenedor, fuente y origen de todo proceso creativo. Se hizo común entonces que las expectativas crecieran en torno al “genio” de individuos particulares, pero el costo de manejar esa responsabilidad provocó conductas en muchos casos autodestructivas.

El pensamiento racional abunda en sospechas acerca de atribuir a un algo externo al ser individual las causas de la creatividad; sin embargo, la creatividad puede ser precisamente un espacio donde tenga efecto una colaboración peculiar entre el *yo* y aquello que no es parte precisamente de él. En algunas civilizaciones del norte de África, al bailar ritualmente, en ocasiones algo pasaba en la ejecución de alguno de los bailarines. El tiempo se detenía y la comunidad sentía que estaban ante un momento trascendente. Sin hacer nada esencialmente diferente a lo que siempre hacía, en esas ocasiones todos presenciaban como se iluminaba el danzante con una luz interior. Había una experiencia de lo divino. Pasado el momento nadie se concentraba en el bailarín en particular, que por otra parte seguía siendo el mismo de antes, pero no le era difícil reconciliarse con esa realidad al saber que el aspecto más extraordinario

de su danza no venía de él mismo (Gilbert, 2009). Figurativamente, la organización puede ser el escenario de la danza, el lugar donde si bien no se alcanzará siempre lo extraordinario, al menos se permita a cada persona hacer lo suyo para intentarlo.

*Pertenencia a una comunidad.*

Un examen de la condición humana, implica mirar al tipo de peculiar de animales que son los seres humanos. El ser humano tiene tendencias al egocentrismo, a ser autoindulgente. Como seres sujetos a la necesidad y al azar, por más que fantaseen con ideas de ilimitada libertad, sólo son lo que parecen ser. Acaso desde la tendencia al ensueño y el autoengaño es que apelan al plan divino, la fuerza de la razón o el curso lineal de la historia como fuentes de sentido como especie y como personas. Son pocas las posibilidades de romper esa ilusión egoísta desde un *yo* ensimismado. La invitación es encontrar estrategias que permitan aprehender el no-yo.

Más allá del *yo*, habrá de encontrarse un “objeto de atención único y perfecto, trascendente, no-representable y necesariamente real”. Un *Bien*. La ética no como una clase de conocimiento especializado, sino como un saber práctico (Murdoch, 2001). En la mirada al *otro* es posible entender mejor el propio sentido. Sea como ayuda al prójimo, cooperación social, o como se le desee llamar, la organización representa también un espacio donde poder realizar un esfuerzo de integración personal con una comunidad. Qué tan consciente se

vuelve esta búsqueda desde lo organizacional, es el tercer elemento con el que se esboza el ideal de realización personal como categoría de análisis de esta investigación.

## **5. Objetivo central de la investigación.**

Analizar a la organización como escenario en el que se expone la identidad personal a transformaciones inculcadas desde lo organizacional, y cómo se relaciona la identidad que emerge de esa dinámica con un ideal de realización individual, en la ORFI.

### **5.1 Objetivos secundarios.**

En el esfuerzo por entender cómo es la organización como espacio de identidad personal, ha sido necesario entender el concepto a la luz de diferentes vertientes que la han estudiado en al menos dos niveles. Primero, como problema de conocimiento en sí. Qué es lo individual y qué es lo que conforma la identidad personal. Y en segundo lugar; como la identidad implica que el ser humano se describa a sí mismo, y en cada descripción están implícitos valores y formas de entender el mundo y el sentido de la existencia; se han mostrado los argumentos desde los cuales se adopta una u otra postura de lo que significa ser persona.

El estudio de la identidad en la organización, suele centrarse más en la identidad organizacional en sí, por lo que uno de los objetivos de este trabajo es proponer como tema pertinente de investigación la identidad personal dentro de la organización. Estudiar cómo es que las personas se relacionan con las organizaciones en función de su propia identidad y la manera en que, como en un camino de dos vías, lo organizacional modifica esa identidad. Se analiza en una organización específica si el planteamiento teórico es el adecuado para entender la identidad personal en relación con la organización.

Se propone que algunos de los aspectos esbozados en el modelo propuesto de ideal de realización personal, pueden ser detectados en las narraciones individuales y en los elementos organizacionales de la ORFI, y así realizar una interpretación de si ésta realización se percibe como alcanzable por medio de la pertenencia a la organización, para la gente que ahí labora.

Se han realizado en campo, entrevistas en torno a la identidad, al sentido que aporta a cada persona el trabajo en la ORFI, y se han recopilado documentos que explican la historia y el funcionamiento de la organización. En este trasfondo, se describen las ideas que la gente tiene acerca de su realización propia y cómo perciben que la ORFI les ayuda a obtenerla. Un último objetivo confirmar si las dimensiones que se plantean de la organización como espacio de identidad son las más adecuadas.

## **6. Metodología.**

La pregunta base de esta investigación es. ¿Bajo qué procedimiento puede revisarse si en la construcción de identidades dentro de las organizaciones, puede ubicarse algún rasgo que denote un ideal de realización individual? Así que el propósito no es aportar nuevas conclusiones acerca de lo que es la identidad. Más bien, el objeto de estudio es la organización, y la dimensión de la identidad sólo es la lente a través de la cual mirar lo organizacional es analizado. El supuesto del que parte esta investigación es que la organización es uno de los espacios en el que se construye la identidad personal y por lo mismo un escenario donde se lleva a efecto la búsqueda de realización personal.

En tanto que no es fácil definir qué atributos conforman la identidad, como tampoco en qué medida se refleja en ella la persecución de un ideal de realización, la manera de aproximarse al tema es mediante la interpretación de la información que se ha obtenido mediante el análisis de documentos de la organización, entrevistas, y la observación de lo que sucede en ella. El planteamiento es que el método no es explicativo, sino descriptivo, ya que es una manera de buscar conocimiento en base a lo que en principio desarrolló Husserl. Para él, todo lo que se ofrecía a la consciencia, era un fenómeno, no un dato de la experiencia. Para identificarlo y comprenderlo, había que suprimir todas las presuposiciones. Cuando una descripción implica hechos

inexplicables, es preferible suspender los juicios, en espera de descripciones más precisas y detalladas y a fin de evitar emitir falsas hipótesis (Xirau, 2007).

Por lo tanto, en la investigación se busca contemplar la organización y describir lo que se ve en términos de identidad. En la forma en que se concibió, el fin de la fenomenología como método era que no se estableciera como preciso algo que proviniera de lo vago y lo ambiguo. El principio de identidad, no podía limitarse a ser sólo una abstracción elaborada a partir de similitudes que fueran encontradas gracias a las experiencias sensibles (Xirau, 2007). No se pasa por alto la posibilidad de caer en este error, e incluso se entiende que desde el mero hecho de crear un planteamiento teórico con el cual acercarse a entrevistar a las personas del ORFI, ya implica de suyo asumir este riesgo.

Hasta el momento, lo que se ha planteado es sólo el sustento teórico. La siguiente tarea es considerar lo que acontece en la organización e investigar lo que sucede allí en términos de identidad, en la idea de establecer en qué medida corresponde lo expuesto con la realidad de la ORFI. Ante manifestaciones personales, en donde finalmente la identidad es sólo la idea en torno a la cual una persona comunica su propia narración de su experiencia vital, puede existir duda, pues hay una posibilidad de engaño. Pero aún ante la duda, esas expresiones no pueden ser descartadas de antemano (Stein, 1998). El trabajo no concluye en una descripción de las percepciones individuales, sino en presentar una abstracción ideal de cuál es el fenómeno de la identidad y la

realización personal en el ORFI, en el deseo de que pueda ser comparada con resultados de otras investigaciones similares en otras organizaciones para formar un conocimiento más completo de cómo es expuesta la identidad personal ante lo organizacional.

Ahora bien, según Latour (1998), el grado de realismo de una declaración, está proporcionado por sus redes (los actores humanos y no humanos que se adhieren a ella), y no por sus referentes. En el caso de la identidad personal, asumir esa perspectiva equivaldría a aceptar que la elaboración que cada quien hace de su *yo*, solo tiene validez en tanto se acepte socialmente, situación delicada si se toma en cuenta que la ORFI es una organización donde se atiende a personas constantemente expuestas a estigmatización y discriminación. Por eso desde el esquema de identidad que se propondrá, aún admitiendo que en muchos aspectos se puede explicar como un acto narrativo en un momento cultural dado, no se disminuye la importancia del *yo* como resultado de la introspección y de una condición objetiva del individuo con un cuerpo y unas características biológicas determinadas.

Se ha intentado pues entender la identidad personal de quienes trabajan en el ORFI, atendiendo a cuáles son los componentes que destacan en su propia narrativa de identidad, explorando en lo posible como se ven a sí mismos más allá de su pertenencia a la organización; como algunos han formado su ideal de vida a partir de las condiciones físicas en que se encontraban de niños, y cómo

se ensambla todo eso en su respectivo *yo*. El trasfondo en el que se contrastan las entrevistas individuales, es el de los valores organizacionales, que se han elaborado institucionalmente y pueden ser comparados con los que la gente ha adquirido por su propia cuenta. A las preguntas iniciales de investigación, es necesario añadir esta otra: ¿qué tanto se ajusta lo visto en el campo con lo que se ha planteado en el planteamiento teórico? Desde la interpretación de la información se buscarán las posibles respuestas.

## **6.1 Justificación.**

Son diversas las aproximaciones para abordar la identidad como dimensión de lo organizacional. En este trabajo, en especial se busca comprender más cómo es que la identidad personal se ve afectada en una organización, y si en ésta como escenario, es importante el ideal de realización individual. Cómo se modifica ese ideal en función de la pertenencia a la organización, que específicamente es la ORFI.

En las organizaciones se desarrolla buena parte de la vida de las personas. Es común que en ellas se conforme un sentido de cómo mejorar la vida de la gente que trabaja en ella. Si bien nunca termina por imponerse un criterio único, sí puede considerarse que en contextos culturales específicos, hay un mayor grado de consenso sobre cuáles son las características que configurarían esa mejora de vida. En la mentalidad contemporánea aún se aspira a alcanzar ideales de libertad, espacios para la creatividad, cooperación y ayuda entre la comunidad.

En cierta forma esos mismos valores que se aprecian socialmente, son valorados como proyecto personal. ¿En qué medida pueden ser alcanzados en el espacio de las organizaciones? Al respecto, ¿hay algo particular en aquellas organizaciones que como el ORFI tienen por propósito ofrecer ayuda a la gente que lo requiere? ¿Cómo son las personas que pertenecen a este tipo de organizaciones?, ¿cuáles son las similitudes en su identidad?, ¿se parecen entre sí en el grado en que dan importancia a su realización personal?, ¿en qué son diferentes a otras personas que trabajan en otras organizaciones?

El propósito de esta investigación es entender cómo se responden esos interrogantes en la vida organizacional del ORFI. Y de manera secundaria, reflexionar a partir del muy particular *aquí y ahora* que representa esa organización, qué tan lejos o cerca se está del ideal del *¿qué quiero ser?* en las propias identidades.

## **6.2 Categorías de análisis y elaboración de instrumentos.**

Los conceptos clave de esta investigación son:

- Organización
  - Identidad organizacional.
  - Organización como espacio de identidad.

- Identidad personal
  - Identidad auto asignada
  - Identidad asignada por terceros
  - Identidad personal en la organización
- Realización individual
  - Libertad
  - Creatividad
  - Sentido de comunidad
- Acoplamiento vs. tensiones en la organización

En base a ellos, se realizaron una serie de entrevistas con 25 miembros de la organización, con algunos de ellos sólo durante los breves momentos en los que se les permitía su labor, y en otros casos con el suficiente espacio para que el entrevistado expresara con amplitud sus puntos de vista. Pero en todos, tratando de cubrir, ya fuera con respuestas directas o a través de comentarios que lo tuvieran implícito, la mayor parte posible de los siguientes temas y preguntas:

Identidad personal

*¿Quién eres?*

*¿Cómo eras de niño?*

*¿Cómo eres visto en la organización?*

Identidad en la organización

*¿Quién eres en la organización?*

*¿Cómo llegaste a ella?*

*¿Qué hace la organización?*

*¿Qué te gusta de ella?*

*¿Qué le cambiarías?*

Ideal de realización personal

*¿Quién quieres ser?*

*¿Cómo te ayuda la organización a serlo?*

*¿Te da libertad?*

*¿Qué le aportas?*

*¿Qué tan importante es para ti la ayuda social de la organización?*

*¿Qué valor tiene la organización en tu vida integral?*

Para el análisis de la organización, se buscó a través de fuentes, y solicitándolo directamente al ORFI, la documentación que respondiera a estas interrogantes:

*¿Quiénes son?*

*¿Cuál es su misión?*

*¿Cuál es su visión?*

*¿Cuál es su estructura?*

*¿Cuál es su contexto histórico, geográfico e institucional?*

*¿Cuál es el perfil de la gente que trabaja ahí?*

## 7. Esquema propuesto de identidad personal en la organización.

Hay tres diferentes ejes sobre los que se puede establecer la identidad. El primero, la identidad como algo intrínseco o algo extrínseco: el *¿quién soy?*, diferente al *¿quién dicen que soy?* El segundo, la identidad como algo continuo, o como una respuesta a un contexto del aquí y el ahora: *¿quién soy ahora?* vs. *¿quién he sido durante mi vida?* Y por último la identidad como un atributo de lo que se es, *¿quién soy?*, respecto a identidad como aquello con lo que se es afín, y por lo tanto –por identificarse con ello–, se desea ser: *¿quién quiero ser?* La organización es uno de los escenarios donde las personas dan forma a su identidad. La figura 7.1 lo esquematiza.



Figura 7.1: La ORFI como escenario de identidad. Fuente: Elaboración propia (2010).

## Segunda Parte: La ORFI, escenario de identidad.

### 8. La ORFI.

*Mi temor es desaparecer desoído y desapercibido, por eso quiero transformarme en un universo de palabras. Ellas son una forma para comunicarte quien soy... me expongo a que no te guste, pero es todo lo que tengo.*

Ricardo Schega, *Mi experiencia en la discapacidad* (2003)

*Es mi primera visita a la organización. Son las ocho de la mañana y el lugar ya está lleno de gente que va y viene. Mi contacto aún no ha llegado, pero el portero me ha dicho que puedo pasar a esperar. Ahí veo a la recepcionista que explica con paciencia a una señora los pasos que tiene que seguir para que puedan atenderla. Ella que apenas y le oye, sólo insiste en que le duele la espalda, y su hija le dice –sí, mamá no se preocupe, yo le digo lo que hay que hacer–. Dudo si es buen momento para explicar el motivo de mi visita y prefiero tan sólo comentar a quién busco. La misma recepcionista me lleva con afabilidad a un lugar donde sentarme, muy cerca de su escritorio.*

*Justo en el mostrador, hay una pila de algo que a primera vista me parecen folletos, y además los obsequian a cualquier visitante interesado. Tomo uno y pienso –¡Qué buena suerte!, igual y se trata de alguna explicación de sus procedimientos, me puedo ahorrar*

*algo de trabajo de entrevistas-. En realidad ni es un folleto, ni tiene información que tenga que ver directamente con la organización. Pero de eso no me doy cuenta hasta después, cuando ya estoy lejos de ahí tratando de dar un poco de orden al material que he recopilado gracias a la buena disposición de la gente que trabaja en la ORFI. Ni modo. En realidad se trata de un libro, Mi Experiencia en la Discapacidad, de Ricardo Schega. Lo dejo botado por un buen rato. Sólo por casualidad, cuando busco otra cosa entre varios papeles revueltos, lo vuelvo a encontrar. Lo hojeo. Alguien que habla de identidad desde su condición de discapacidad causada por la parálisis cerebral. Después de todo fue un hallazgo afortunado.*

*Tan sólo uno más de entre los muchos hallazgos igualmente afortunados en la ORFI. En la preparación de la investigación me movía la inquietud de abordar el tema de la identidad; en particular de cómo el ideal de realización personal se entiende en el espacio de la organización. Sólo que por mi experiencia laboral en las organizaciones, tendía verlo a ver más desde la idea del choque entre lo que uno es y quiere ser, y lo que lo organizacional permite. En ese sentido, el testimonio de las personas que trabajan ahí, – aún (y quizá especialmente) en los casos que hablan de una difícil realidad despojada de falso sentimentalismo– ha resultado un antídoto para el desencanto. Especialmente por la oportunidad que me dieron de verlos trabajar con la gente. Fue esclarecedor de como para ellos la cuestión de la identidad finalmente se resuelve en acciones. En retribución, este es un pequeño intento por entender cómo funciona y qué retos tiene la ORFI como organización.*

## **8.1 Perspectiva histórica de la ORFI.**

A continuación se exponen los resultados del trabajo de investigación en la ORFI. Es pertinente una aclaración. Se acordó con las personas con las que se estableció el contacto para investigar la organización, utilizar nombres ficticios tanto para la organización misma como para las personas a las que se entrevistó con el fin de evitar inconvenientes surgidos por la naturaleza de la investigación. Valga la aclaración especialmente para cada uno de ellos, reiterándoles mi agradecimiento.

### **8.1.1 *El DIF.***

La Organización de Rehabilitación Física e Integración (ORFI) depende del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), instituto surgido durante el segundo año de la presidencia de López Portillo. En la década de 1970 en México, el régimen revolucionario que se caracterizó por la cultura corporativista, el cierre de las fronteras a la importación y la distribución de rentas entre grupos de privilegio; enfrentó en materia económica las consecuencias de las fisuras que ya eran evidentes desde lo social. El año de 1977 fue especialmente difícil, y en un intento más discursivo que concreto, se proclamó desde el gobierno la necesidad de un mayor gasto social. En esta lógica se impulsaron programas sociales y se crearon institutos como el DIF (Schettino, 2007). El cuadro 8.1.1 muestra algunos antecedentes históricos de su formación.

### El DIF y sus antecedentes

El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF), es el organismo público encargado de instrumentar, aplicar y dar dimensión a las políticas públicas en el ámbito de la asistencia social.

El SNDIF tiene su primer antecedente en el Programa Gota de Leche, que en 1929 aglutinaba a un sector de mujeres mexicanas preocupadas por la alimentación de las niñas y niños de la periferia de la ciudad de México.

A partir de Gota de Leche se formó la Asociación Nacional de Protección a la Infancia que comenzó a recibir apoyo de la Lotería Nacional para la Beneficencia Pública.

El 31 de enero de 1961, tomando como fundamento los desayunos escolares, se crea por Decreto Presidencial, el organismo descentralizado Instituto Nacional de Protección a la Infancia (INPI) que generó una actitud social de gran simpatía y apoyo hacia la niñez.

El 15 de julio de 1968 es creada, también por Decreto Presidencial la Institución Mexicana de Asistencia a la Niñez (IMAN), que se orientaba a la atención de niñas y niños huérfanos, abandonados, desvalidos, discapacitados o con ciertas enfermedades. Más tarde, en los años setenta, se crea el Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia.

Es así como en 1977 se crea, por Decreto Presidencial, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), a partir de la fusión del Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia (IMPI) con la Institución Mexicana de Asistencia a la Niñez (IMAN).

**Cuadro 8.1.1 El DIF y sus antecedentes.** Fuente: <http://dif.sip.gob.mx/dif/> (2009).

El DIF pertenece al sector salud y tiene varias facultades por medio de las cuales cubre diversos programas de asistencia social. En el cuadro 8.1.2 se observa la estructura orgánica del DIF, de acuerdo a las disposiciones oficiales. En ella se advierte la multiplicidad de necesidades públicas que se buscan cubrir desde el instituto.

Para el despacho de los asuntos de su competencia, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia contará con la siguiente estructura orgánica:

- Junta de Gobierno
- Titular del Organismo
- Unidad de Atención a Población Vulnerable
- Unidad de Asistencia e Integración Social
- Oficialía Mayor
- Dirección General Jurídica y de Enlace Institucional
- Dirección General de Enlace Interinstitucional
- Dirección General de Profesionalización de la Asistencia Social
- Dirección General de Alimentación y Desarrollo Comunitario
- Dirección General de Protección a la Infancia
- Dirección General de Rehabilitación y Asistencia Social
- Dirección General de Recursos Humanos
- Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales
- Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto

**Cuadro 8.1.2 Estructura orgánica del DIF.** Fuente: Diario Oficial de la Federación, 8 de febrero de 2006.

Tiene presencia en dos mil 289 localidades en todo el país; cuenta con más de mil unidades básicas y móviles de rehabilitación, desde las que ha otorgado un millón 174 mil 192 consultas en atención a la discapacidad. Coordina a su vez, a los organismos estatales y municipales. La ORFI por lo tanto, responde

directamente al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México (DIFEM).

### 8.1.2 El DIFEM.

En 1977, el Instituto de Protección a la Infancia del Estado de México (IPIEM), que operaba desde 1957, se transformó en el Sistema para el Desarrollo Integral de la familia del Estado de México (DIFEM). El organigrama del DIFEM se presenta en la figura 8.1.1.



**Figura 8.1.1 Organigrama del DIFEM.** Fuente: <http://www.edomex.gob.mx/difem/> (2009).

La ORFI, responde a la Dirección de Atención a la Discapacidad, que está estructurada como se muestra en la figura 8.1.2.



**Figura 8.1.2 Organigrama de la Dirección de Atención a la Discapacidad.** Fuente: <http://www.edomex.gob.mx/difem/> (2009).

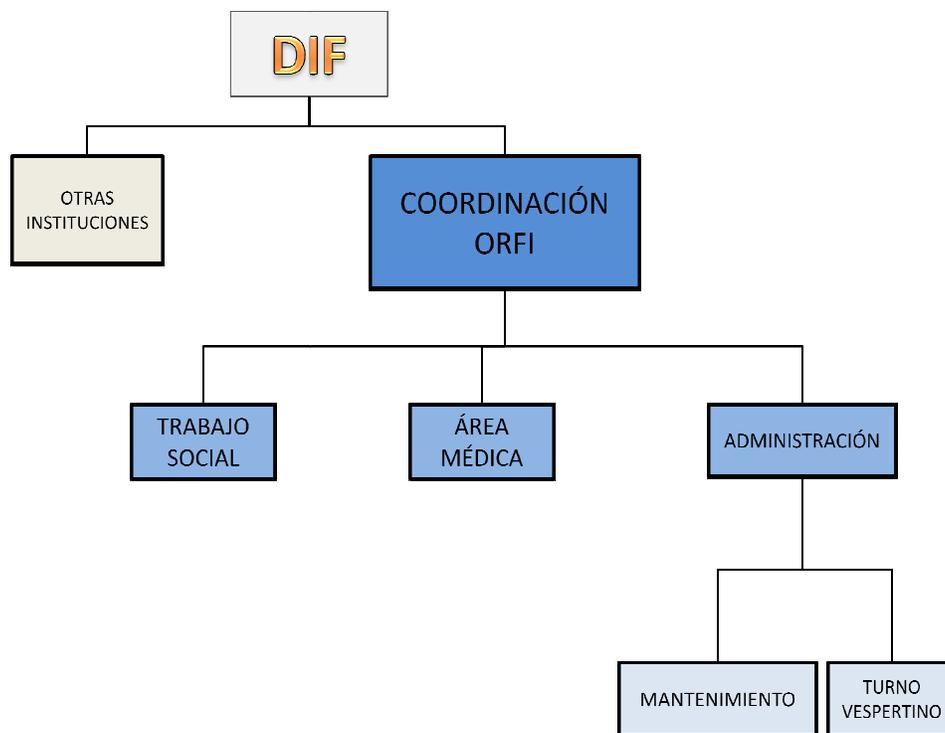
La Dirección promueve acciones encaminadas a la prevención de las discapacidades a través de programas como el de Prevención y Detección de Factores de Riesgo que producen Discapacidad (PREVIDIF), donde se brinda atención a mujeres en edad fértil y gestantes, para prevenir riesgos que generen discapacidad al recién nacido. Inició en 1997, y actualmente atiende a población en general con campañas de prevención y detección de hipertensión arterial, diabetes mellitus, obesidad, defectos de postura y prevención de accidentes, higiene de columna, osteoporosis y de los beneficiarios del ácido fólico para prevenir defectos del Tubo Neural.

La dirección promueve en coordinación con el DIF Municipal, la creación del Programa de Rehabilitación Basada en la Comunidad del municipio, canalizando a las personas con discapacidad a las unidades operativas de rehabilitación: Centro de Rehabilitación y Educación Especial Toluca (CREE); Centros de Rehabilitación e Integración Social (CRIS); Unidades de

Rehabilitación e Integración Social (URIS); y Unidades Básicas de Rehabilitación e Integración Social (UBRIS), y Organizaciones de Rehabilitación Física e Integración (ORFI).

### **8.1.3 *La ORFI en Ecatepec.***

Hay cuatro organizaciones tipo ORFI en el Estado de México en los municipios de Cuautitlán Izcalli, Ecatepec, Chalco y Naucalpan. Las ORFI realizan un promedio mensual de 2,800 consultas y 4,500 terapias cada una. Los médicos tienen especialidad en: Medicina de Rehabilitación, Comunicación Humana, Atención Psicológica y Trabajo Social; Terapias Física, Ocupacional y de Lenguaje; Estudios de Gabinete de Optometría, Rayos X y Audiometría. La ORFI de Ecatepec, también conocida como ORFI San Agustín, por el barrio en el que está localizada, se fundó en 1996. Adicionalmente, encamina sus esfuerzos para la Integración Educativa, Laboral; Capacitación y Trabajo, Cultura, Recreación y Deporte. En la figura 8.1.3 se muestra el organigrama de la ORFI de San Agustín.



**Figura 8.1.3 Organigrama de la ORFI.** Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y material proporcionado por la ORFI.

#### 8.1.4 *La comunidad que atiende.*

La ORFI da atención a la comunidad de Ecatepec y de otros municipios del Estado de México. Si bien el Estado de México ocupa el segundo lugar entre las entidades federativas en la participación del Producto Interno Bruto (alrededor del 9.7%), también es la segunda federación más densamente poblada (627 habitantes por km<sup>2</sup>, cuando el promedio nacional es de 53 habitantes por km<sup>2</sup>). Cuenta con aproximadamente 14 millones de habitantes. Se divide en 125 municipios, siendo el más poblado de ellos precisamente Ecatepec de Morelos (cerca de 1 millón 700 mil habitantes, lo que representa el 12.1% de la población estatal) (INEGI, 2006). La población con discapacidad asciende a casi 190 mil

habitantes (INEGI, 2005). Ecatepec colinda al norte con los municipios de Coacalco de Berriozábal, Tecámac y Tultitlán; al sur con los municipios de Nezahualcóyotl y Texcoco; al este con Acolman y Atenco; al oeste con Tlalnepantla y con la delegación Gustavo A. Madero, del Distrito Federal. En la actualidad enfrenta problemas como la falta de servicios básicos como agua, energía eléctrica y drenaje en muchas zonas del municipio. San Agustín es una colonia cuyo nombre oficial es "Nuevo Paseo de San Agustín". Cuando la ORFI se estableció en 1996, ocupó el lugar de una bodega de la Conasupo, que fue adaptada y habilitada por el DIF para la atención a la población con discapacidad del Estado de México.

## **8.2 Marco institucional de la ORFI.**

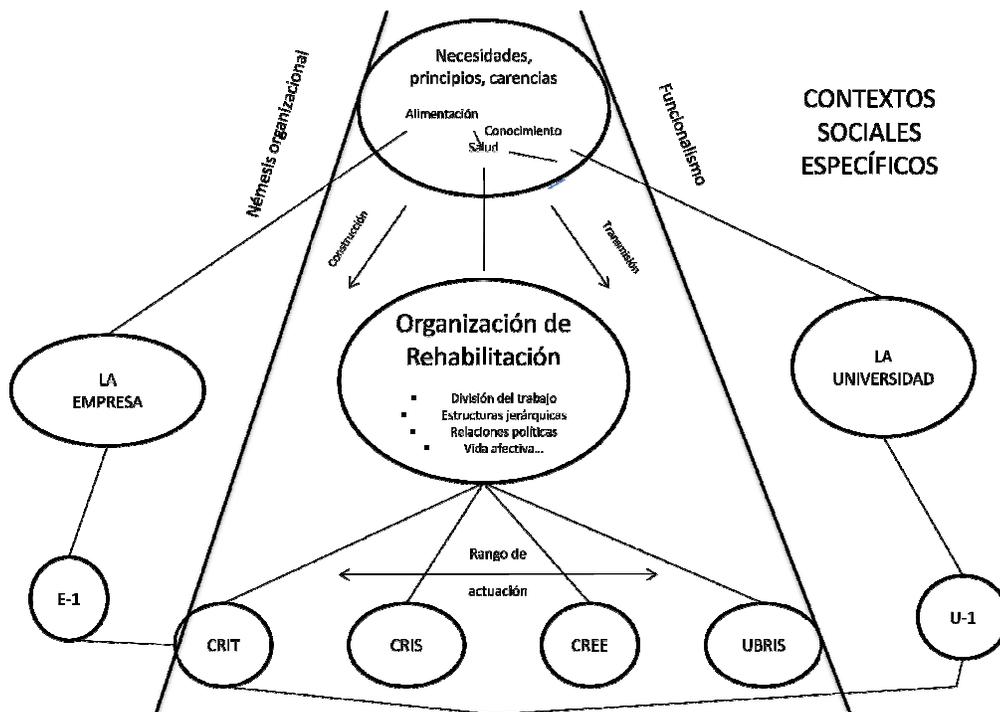
Lo institucional es una referencia para entender a la organización, ya que la dimensión del análisis institucional explica la manera en que una organización entiende sus fines y por tanto, cuáles son los medios y las formas que utiliza para conseguirlos. Tanto los agentes individuales, como los grupos persiguen propósitos en un contexto restringido. Esos propósitos toman forma de instituciones, y a la vez estas instituciones representan ventajas en la consecución de propósitos individuales para unos actores determinados. Es decir, los propósitos están moldeados desde una realidad institucional, donde a toda institución le es inherente una raíz histórica. Es por eso deseable que las instituciones sean revisables, sólidas, respetuosas de la diversidad de motivaciones y de la multiplicidad de acuerdos, y públicamente justificables

(Goodin, 2003). La ORFI como organización, a primera vista responde favorablemente a todas estas características, aunque los aspectos de las motivaciones y de los acuerdos ya son en sí mismos elementos que producen tensiones en cualquier caso.

### *8.2.1 La institución como referencia de la organización.*

Entender los elementos institucionales que son propios de cada organización, ayuda a reducir esas tensiones. La institución es un nivel de realidad social, producto de institucionalización (la manera en que es resuelta la tensión dada por la existencia de un contrapoder ante todo poder) entre lo instituido (el orden imperante) y lo instituyente (crítica a lo instituido). Es el inconsciente social y político, la faz oculta en que se mueve la sociedad, el árbol de regulaciones lógicas entre lo prohibido y lo permitido, cuerpos normativos, modelos hegemónicos. Las organizaciones se oponen a la universalidad de los modelos hegemónicos, y son por lo tanto un momento de negación en relación a las instituciones. El análisis organizacional no puede ser entendido sin el análisis institucional, mientras el primero se enfoca en lo operacional, el segundo lo hace en lo teleológico, en la finalidad misma. Se hace necesaria la exploración de las contradicciones surgidas de estos niveles de análisis en cuatro procesos básicos de la organización: la comunicación, la planificación, la administración y el control (Schvarstein, 1998).

La institución es el conjunto de reglas del juego que dan forma a la interacción social, una construcción sociocultural percibida como natural o necesaria, un campo de acción específico que atiende aspiraciones, expectativas y necesidades sociales. La organización es la concreción de esas aspiraciones, un espacio institucional, escenario en que se mezclan diversos aspectos que a su vez responden a otras lógicas también institucionales. Sin embargo, la organización oscila dinámicamente entre la función representativa de las aspiraciones sociales que son determinadas institucionalmente, y entre una función en realidad opuesta o contraria a esta aspiración (Montaño, 2001). Véase la figura 8.2.1.



**Figura 8.2.1 La institución como expresión de redes sociales.** Fuente: Modificación a partir de Montaño (2001).

### 8.2.2 *Referencias institucionales de la ORFI.*

La organización surge como una forma concreta de una referencia institucional, con un propósito de ver cumplida en ella aspiraciones institucionales como ser un lugar de trabajo de seres humanos con su propia trama emotiva e interiorización social, atender a amplios sectores, ser considerada como inevitable y natural, un marco de referencia que oriente el comportamiento de los individuos, y un espacio social con proyecto específico. La institucionalización es dinámica, nunca estable (Montaño, 2005).

La ORFI cumple con todas las anteriores características. Idealmente es un espacio ordenado, homogéneo, transparente, que representa un espacio de cruce de distintas lógicas de los actores individuales. No pueden dejar de asociarse a otras construcciones sociales que conforman la vida cotidiana. La necesidad y principio en la cual se origina la legitimación de la organización de rehabilitación, a nivel institucional, es la salud. Sin embargo hay otras referencias institucionales que la ORFI como organización aspira a cubrir. La asistencia social, un concepto quizá más nebuloso que la salud, pero que hace referencias a la idea de justicia, de ayuda a los grupos vulnerables, también está presente en el desempeño del centro. Es inevitable para una organización, tener presentes varias referencias, el dilema es que en ocasiones las aspiraciones a las que responden no son del todo complementarias, y en ocasiones se contraponen. Montaño (2007), al analizar la obra de Enriquez, menciona a la institución como categoría analítica de la organización en la cual se concreta el

fenómeno del poder, la regla que se constituye sobre la base de un saber, de una interiorización por parte del individuo (la ley no como referencia externa, sino como la aceptación inconsciente de un ideal), mediante un representante central, la transmisión del saber, y mediante la recompensa y el castigo. El poder se enfoca en la institución, la autoridad en la organización, porque oculta la violencia que le es inherente, en busca de crear adhesión.

### **8.2.3 *Los valores institucionales de la ORFI.***

La principal referencia institucional de una organización, suele verse reflejada en su misión, visión y valores. El CRIS responde al DIF tanto a nivel estatal como nacional. La siguiente tabla (8.2.1) es un comparativo entre los valores propuestos en ambas vertientes.

		
Misión	Conducir las políticas públicas de asistencia social que promuevan el desarrollo integral de la familia y la comunidad, combatan las causas y efectos de vulnerabilidad en coordinación con los sistemas estatales y municipales e instituciones públicas y privadas, con el fin de generar capital social.	Consolidar el otorgamiento de la asistencia social, con los niveles óptimos de calidad, en las acciones dirigidas a los grupos más vulnerables en la entidad, mediante una decisiva transformación institucional.
Visión	Ser la institución nacional rectora de las políticas públicas con perspectiva familiar y comunitaria que hace de la Asistencia Social una herramienta de inclusión mediante el desarrollo de modelos de intervención teniendo como ejes la prevención, la profesionalización y la corresponsabilidad social.	Ser reconocida como la mejor institución de asistencia social que con sensibilidad y empeño identifique y atienda las necesidades de los mexicanos más necesitados, mediante los valores de la familia y el respeto pleno a la dignidad.
Objetivos estratégicos DIF/ Valores DIFEM	1) Coordinar el Sistema Nacional de Asistencia Social Pública y Privada	Honestidad
	2) Fortalecer e impulsar el desarrollo integral de la familia	Compromiso
	3) Promover la igualdad de oportunidades para el desarrollo de la persona, la familia y la comunidad, en situación de riesgo o vulnerabilidad social.	Sencillez
	4) Prevenir los riesgos y la vulnerabilidad social con la participación corresponsable del individuo, la familia y la comunidad	Calidez
	5) Profesionalizar los servicios de asistencia social	Respeto
	6) Difundir y promover el respeto a los derechos de la infancia en coordinación con organismos internacionales, gobiernos, iniciativa privada y organizaciones de la sociedad civil.	Dignidad
		Empeño

**Tabla 8.2.1 Misión, visión, objetivos y valores del DIF y el DIFEM.** Fuente: Elaboración propia a partir de información de <http://dif.sip.gob.mx/dif/> (2009) y <http://www.edomex.gob.mx/difem/> (2009).

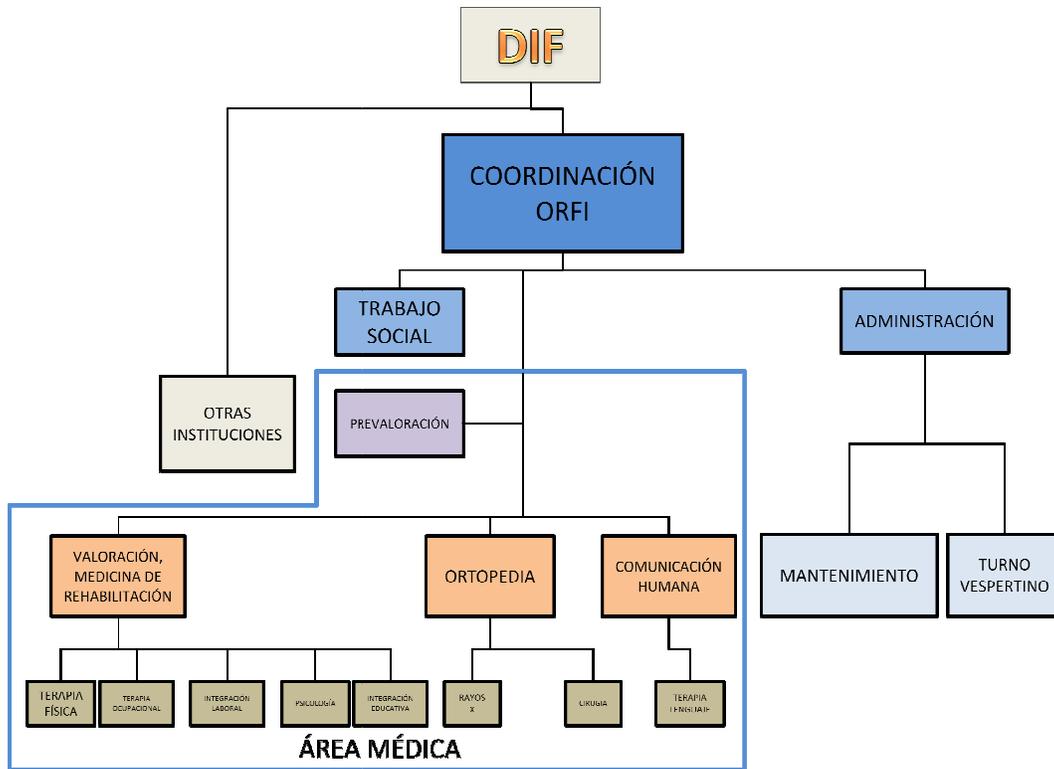
### 8.3 Estructura de la ORFI.

De acuerdo a Mintzberg (1999), las cinco partes fundamentales de la organización, son el ápice estratégico (donde se concentra el mando para alcanzar la misión), la *tecnoestructura* (desde donde se realiza la normalización de procesos), el *staff* de apoyo (que proporciona apoyo en las actividades fuera del flujo de operaciones), la línea media (con autoridad formal para establecer

una comunicación entre el ápice y el núcleo de operaciones), y el núcleo de operaciones (que realiza el trabajo básico relacionado con la producción de bienes y servicios).

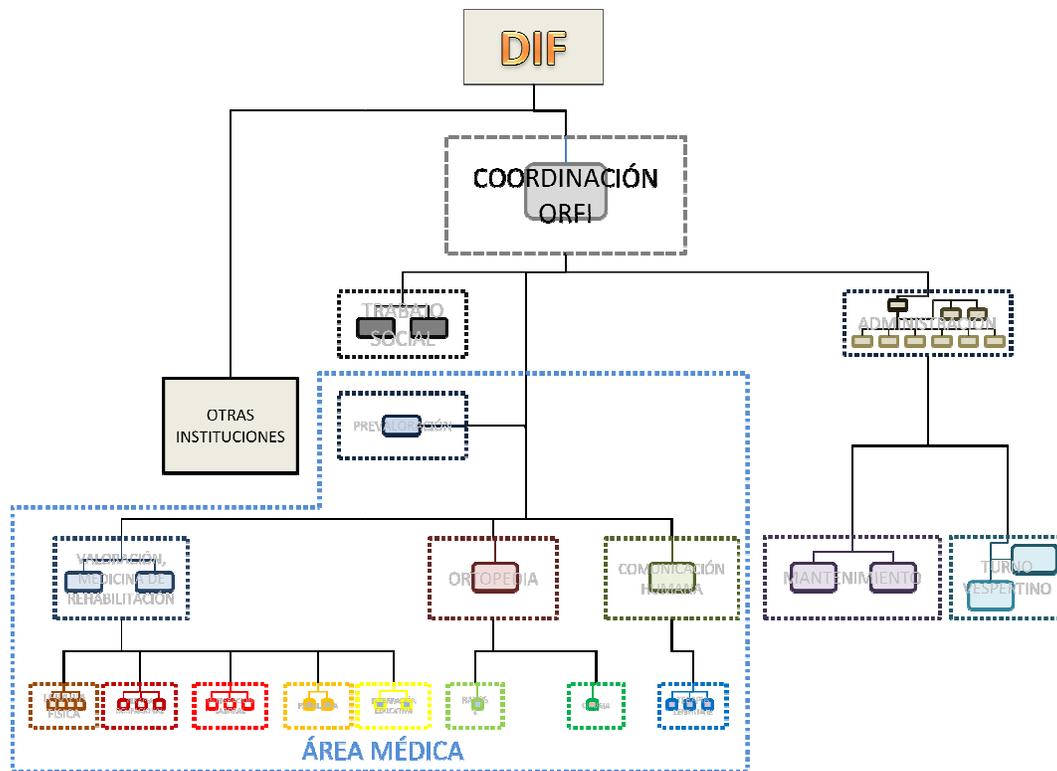
### ***8.3.1 La ORFI como sistema de autoridad formal.***

Una manera efectiva para poder identificar estos elementos dentro de una organización, es el análisis del organigrama. Éste representa una división del trabajo y permite echar un primer vistazo a las posiciones existentes dentro de la organización, cómo están agrupadas estas unidades, y cómo es el flujo de autoridad formal entre ellas. En la figura 8.1.3 ya se mostró un organigrama de la ORFI, sin embargo es importante detallar como está constituida el área médica; parte esencial de la organización, este detalle se aprecia en la figura 8.3.1.



**Figura 8.3.1 Organigrama del Área Médica de la ORFI.** Fuente: Elaboración propia en base a material proporcionado por personal de la ORFI (2009).

A fin de visualizar de manera más clara el flujo de autoridad formal, se presenta la siguiente figura donde además se aprecia el número de puestos diseñado para cada área. En el diagrama se observan cuarenta puestos. Aunque está elaborado en base a información fidedigna, debe tenerse en consideración que no se incluyen puestos asignados a becarios, condición que es muy fluctuante; ni tampoco se esquematizan las áreas de intendencia ni vigilancia, porque aún cuando prestan un valioso servicio en la organización, formalmente trabajan para el DIF de forma directa y no para la ORFI. He aquí la figura 8.3.2.

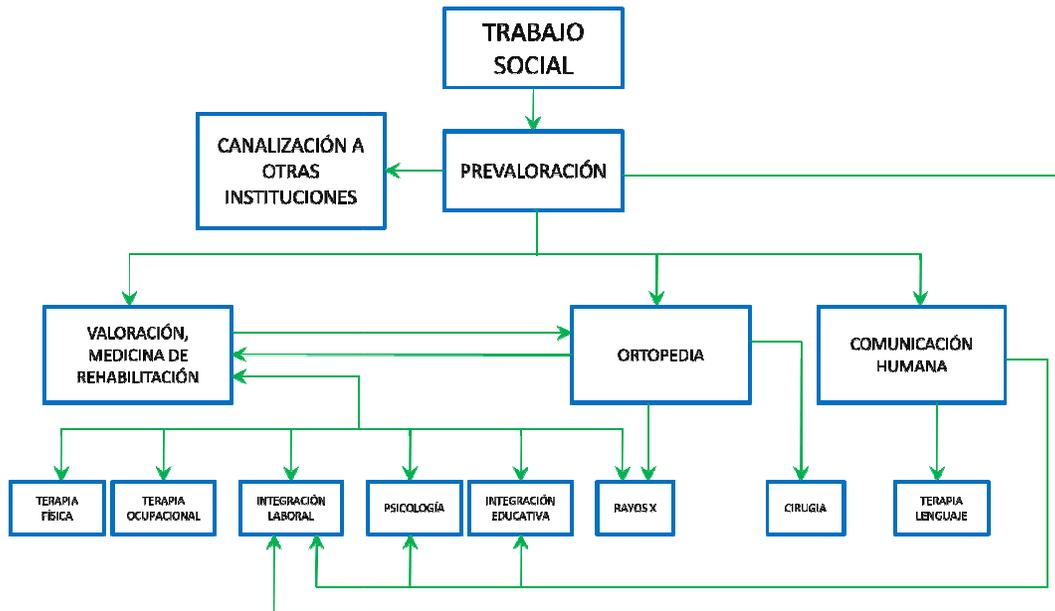


**Figura 8.3.2 El flujo de autoridad formal en la ORFI.** Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y material proporcionado por personal de la ORFI (2009).

### 8.3.2 La ORFI como sistema de flujos regulados.

La organización, nuevamente siguiendo a Mintzberg (1999), es un sistema de al menos tres flujos regulados perfectamente diferenciados. El de trabajo de operaciones, el de información y decisiones de control, y el de información de *staff*. En la figura 8.3.3, se identifica el de operaciones. Los otros dos identificados por el autor, no son tan fáciles de rastrear en campo para el caso de la ORFI, aunque queda la invitación abierta para concretar el ejercicio de descubrirlos. Siendo que el servicio que ofrece es la atención a pacientes, lo que

también se infiere es el proceso en que es atendida una persona, desde que es recibida en trabajo social, para luego ser canalizada a las diferentes áreas.

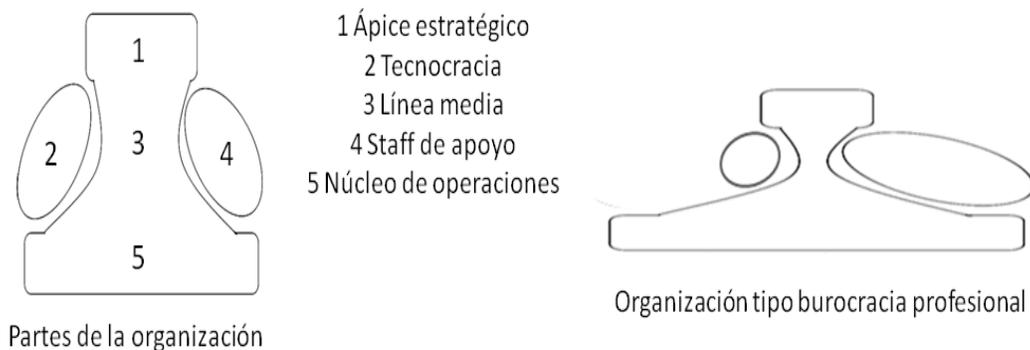


**Figura 2.3.3 El flujo de trabajo de operaciones en la ORFI.** Fuente: Modificación del *funcionograma* proporcionado por personal de la ORFI (2009).

### 8.3.3 Aproximación a la configuración de la ORFI.

Mintzberg (1999), a partir de localizar cuál es el elemento que principalmente rige el funcionamiento organizacional, propone cinco configuraciones básicas con las cuales catalogar a la generalidad de las organizaciones: La estructura básica, la burocracia maquina, la burocracia profesional, la forma divisional, y la *adhocracia*. Lo útil de ubicar a la ORFI dentro de alguna de estas configuraciones, es que permite predecir algunas dimensiones que describen

razonablemente sus características contextuales, es decir, aquellas que explican la organización hacia adentro. La configuración que mejor se ajusta a la ORFI, es la de la burocracia profesional. En ella se contrata a especialistas debidamente preparados y adoctrinados –los profesionales– para su núcleo de operaciones confiriéndoles un control considerable sobre su trabajo, lo que implica que el profesional trabaja con relativa independencia de sus colegas y en estrecho contacto con su clientela. La estructura de estas organizaciones es esencialmente burocrática, coordinándose mediante el diseño y normas que predeterminan lo que hay que hacer. Se hace hincapié en la autoridad de naturaleza profesional, el poder del experto. Esta configuración se ilustra en la figura 8.3.4.



**Figura 8.3.4 La burocracia profesional.** Fuente: Modificación en base a Mintzberg (1999).

En resumen, siguiendo la teoría del autor, la ORFI se apega a estas características: Su coordinación se basa en la normalización de habilidades; su núcleo de operaciones es la parte fundamental de la organización; requiere de

mucha especialización en los puestos; por lo mismo en ella es evidente mucha preparación y adoctrinamiento; tiene escasa formalización; las agrupaciones dentro de la organización se realizan funcionalmente; las unidades son amplias en la base y más estrechas en las demás partes; posee una escasa planificación y control; los dispositivos de enlace entre áreas se ubican en la administración.

La ORFI tiende a la descentralización en la toma de decisiones tanto vertical como horizontalmente; su ápice estratégico es un enlace externo que resulta útil para la resolución de conflictos; los trabajadores del núcleo de operaciones cuentan con gran autonomía individual; la línea media es controlada por profesionales; tiene una *tecnoestructura* reducida; su staff de apoyo trabaja estrechamente en función de los requerimientos de los profesionales; su flujo de autoridad y de sistema regulado es insignificante a lo largo de toda la estructura, salvo en el *staff* de apoyo; se forman algunas constelaciones de apoyo en la administración.

El flujo en la toma de decisiones suele ser ascendente (en este punto en particular, no siempre se verifica esta característica debido al carácter estatal del DIF, desde donde suelen imponerse puestos de manera arbitraria); la edad no está determinada por la configuración (específicamente la ORFI ha cumplido trece años); no cuentan con un sistema técnico sofisticado ni que imponga regulaciones; su entorno es complejo (ubicado en una zona con graves carencias tanto económicas como sociales), pero estable ( no se advierten condiciones de

gran cambio en el ambiente); el control de los procesos, es decir, el poder, es ejercido principalmente por los profesionales.

#### **8.4 Las personas que trabajan en la ORFI.**

En la ORFI trabajan alrededor de cuarenta personas. Médicos, trabajadores sociales, terapeutas físicos y de lenguaje, asistentes, prestadores de servicio social, gente para las labores de mantenimiento, intendencia, vigilancia, logística. El personal profesional se ha incorporado a la organización por diferentes razones. Algunos de ellos simplemente buscaban un trabajo remunerado. Otros se formaron profesionalmente como especialistas en salud y ahí desarrollan sus carreras. Algunos han trabajado para otras dependencias del DIF, y desde ahí mismo se han reubicado hasta llegar a la ORFI. Están también quienes han experimentado situaciones que les han hecho valorar conscientemente la salud como algo esencial en sus vidas, y entre ellos quienes previo a la ORFI ya habían tenido encuentros cercanos con la discapacidad. Por supuesto, para cada persona puede haber una combinación de varios de esos factores, y finalmente están trabajando en la ORFI.

*Camila Díaz (Terapeuta ocupacional):* – ¡Huy!– dice riendo, –Yo he estado en muchas áreas... Al principio estuve en terapia física, luego en integración y ahora estoy aquí. Pero antes, cuando llegué, era estudiante de psicología. Entonces, pues sí, en todas las áreas he aprendido también con el tiempo de estar aquí–.

En los días en que se realizaron las entrevistas, recientemente había tenido lugar el aniversario de la organización. Con ese motivo, la coordinación había hecho un ejercicio entre sus trabajadores, a quienes se les pidió responder dos preguntas: “¿Qué me ha dado la ORFI?”, y “¿qué le he dado a la ORFI?”. Las respuestas se iban escribiendo en papeles de color que luego colgaron en las paredes de los pasillos, a la vista de los pacientes, junto a avisos informativos y otros adornos que ayudan a romper con la atmósfera de inquietud que suele haber en las áreas de espera clínica. En las respuestas se advierte que en algunos casos la ORFI es vista como un espacio de trabajo, pero también como el lugar que les ha permitido experimentar vivencias que no imaginaban, y hay quien incluso entrelaza su estancia en la ORFI con sucesos de su vida fuera de la organización. A continuación se transcriben algunas de ellas:

*¿Qué me ha dado la ORFI?*

*“El espacio, mobiliario y material para el desempeño de funciones. Capacitación. Contacto con otros profesionistas e instituciones. La satisfacción y el reconocimiento por una institución que se ha mantenido y crecido. La oportunidad de desarrollar mi carrera.”*

...

*“Parte de mi vida, trabajo, mi esfuerzo personal para sacar adelante a los pacientes que se superen la vida. ¡La oportunidad de ser parte de un equipo de profesionales! La oportunidad de trabajar con una población que nunca hubiera imaginado. Aprendizaje. Tolerancia. Felicidad. Satisfacciones personales y profesionales. La oportunidad de conocer a gente maravillosa. Etc. etc. etc.”*

...

*“Estabilidad. Salud. A mi hermosa hija. Satisfacción, conocimiento. Felicidad. Tristeza. Ganas de crecer. Compartir. Enseñanza. Experiencia.”*

...

*“Conocimiento. Mi tesis. Exposiciones con necesidades según población. Amor a mi trabajo. Servicio a quien lo necesita.”*

...

*“Mi preparación y superación. Respeto por las personas que vienen aquí. Nuevos conocimientos. Conocer a gente con discapacidad. Aprender a vivir con gente con discapacidad. Convivir con mis compañeros. Satisfacción.”*

...

*"La oportunidad de tratar patologías que no había tratado con anterioridad ya que sólo trataba adultos. El atender NIÑOS nos ha dado el interés por estudiar y prepararme aún más."*

...

*"Una ilusión. Sensibilidad. Trabajo en equipo. Tolerancia. Respeto a los demás."*

...

*"Satisfacción de poder servir. Satisfacción de ver y oír un agradecimiento de los pacientes. Cambiar mi actitud ante las personas con discapacidad"*

...

*"Oportunidad de tener mi trabajo. Pensar mejor a los problemas que otras personas, cosas positivas."*

...

*"Más que nada una bonita convivencia donde se hacen nuevas relaciones para fomentar una mejor forma de trabajar."*

...

*"La oportunidad de realizar mis conocimientos de tipo profesional. La oportunidad de crecer profesionalmente. La oportunidad de ayudar a mis semejantes."*

En la relación entre persona y organización, no sólo se da por sentado que la organización es la dadora, sino que hay una certeza de aporte personal para que la misión organizacional se cumpla:

*¿Qué le he dado a la ORFI?*

*"Le he dado mi creatividad, mis ganas de desarrollarme profesionalmente y mi persona para apoyar a la comunidad."*

...

*"Esfuerzo. Pasión. Tolerancia. Empeño. Dedicación. Amor. Etc. Etc."*

...

*"Pues en realidad es poco el tiempo que llevo aquí, como para decir que le he aportado algo a la ORFI, pero creo que el hecho de querer estar aquí es suficiente porque es regalarle un poco de tiempo para aprender de las personas que aquí trabajan."*

...

*"Le doy mis conocimientos y mi deseo de aprender y superarme y hacer día a día mejor mi trabajo con el objetivo de trabajar a favor de la discapacidad."*

...

*"Mi capacidad como profesionalista. La creatividad que se necesita como extra para el desempeño. Mi participación, opinión, punto de vista y conocimientos. Personificó una institución, en mi proceder esta puesta la imagen del centro."*

...

*"Mis mejores años de alegría para atender a los pacientes y paciencia en general."*

...

*"Pienso que le ha dado pasión por dar calidad y calidad por darles lo mejor de mis conocimientos."*

...

*"El tiempo, dedicación, mi mayor esfuerzo de ser un buen servidor público y sobre todo mucho amor a lo que hago de día a día."*

...

*"Aprendí que no en todas las partes del DIF hay ineficiencia."*

...

*"La oportunidad de aplicar mis conocimientos."*

...

Esfuerzo para dar una mejor atención a los pacientes con la experiencia que adquiero día a día. Atención a más pacientes que los ya citados para ingresar los y tratarlos más pronto. Formar con los compañeros equipos de trabajo cada vez más eficientes y eficaces, con el resultado de mejor atención de estos que en otras instituciones aún con mayores recursos materiales. Mayor coordinación con otras instituciones para mejor atención de los usuarios.

## **9. La ORFI como modeladora de identidad.**

En un mundo configurado por organizaciones, para algunos es preocupante la forma en que las formas de producción –a corto plazo, sin rutinas y flexible– amenazan con corroer “aquellos aspectos del carácter que unen a los seres humanos entre sí y brindan a cada uno de ellos una sensación de un yo sostenible” (Sennett, 2000). ¿De qué manera se puede ser más inclusivo? Los

relatos que una persona elabora acerca de sí misma, le proporcionan una sensación de respeto. La organización como el espacio donde se labora, debe ser uno de los lugares en que se suscitan las vivencias que hacen posibles esos relatos de respeto. Aspirar a una organización al servicio de las personas (¿no es acaso el primer motivo para organizarse?), antes que a individuos como instrumentos de la organización.

*Nadia Pereyra (Recepcionista):* –Yo jamás imaginaba nada de esto, ¿eh? Para nada. Es más, nunca creí yo ver a tantos niños, y no sé, unos dicen que es cuestión médica, otros que por la mamá, que no se cuidó, o por muchas cosas, ver tantos niños afectados desde el nacimiento, por no sé qué médico, porque no se cuidó, porque no se revisó, porque llegó al hospital y no lo recibieron a tiempo y se le estaba pasando el parto, y el niño no respiró cuando nació. A pesar de que tengo hijos, de que tengo una vida, ya más que nada vivida, ¿no?, yo no imaginaba que hubiera tantos niños afectados, la verdad, de tantos problemas. Y sí, cuando yo llegué aquí, la verdad es que dije, ¡no!, no es posible, ¿cómo puede ser esto? Y desgraciadamente, así es–.

En realidad las formas sociales responden al comportamiento humano y a la manera en que diferentes grupos se asocian y buscan cómo diferenciarse e imponer sus criterios. La segmentación es creada y mantenida conjuntamente por la rutina. Aunque en apariencia estas formas llegan a ser estables con el tiempo, siempre hay fuerzas que compiten por el poder y grupos que quedan desprotegidos (Salaman y Asch, 2003). Algunas organizaciones nacen de estas fragilidades en lo establecido, en la necesidad de atender a segmentos de población descuidados desde el poder.

**Miranda Romero** (*Doctora*): –El centro fue creado como hace diez años y las necesidades que tenía el municipio en ese entonces eran muy diferentes. Entonces, la población del municipio creció muchísimo los últimos diez años... Si tú haces cuentas de los pacientes discapacitados en el municipio, no estamos viendo ni el diez por ciento. Entonces, sí siento que hay mucha necesidad pero somos poco personal. Y lo que pasa es que las instalaciones tampoco dan para más. Podría haber otro turno en la tarde, pero no hay–.

**Adelina Rodríguez** (*Trabajadora social*): –El costo de los servicios es simbólico. El costo de la ficha de la primera vez es de quince pesos. Pasan primero con la trabajadora social, les dan una plática de inducción, de los servicios que te brindan aquí, y de trabajo social les forman su expediente–.

El personal tiende a asumir como propio el discurso de identidad de la organización (Schvarstein, 1998). Dicho de otra forma, la identidad organizacional permea en la identidad personal, porque en las respuestas a interrogantes como ¿qué sabemos y cómo trabajamos?, ¿cómo es administrada la organización y como se relacionan los miembros con ello?, ¿qué clase de gente somos en el contexto de la organización?, y ¿cómo somos vistos y cómo vemos a los otros?, están implícitos atributos de la propia personalidad de quien contesta.

**Nadia P.** –Motiva día con día venir con ganas, tratar de ser mejor persona, ser mejor servidor público, darle la mejor atención traiga o no traiga problemas. A todos darles una atención. Que se sientan bien al llegar a acá. Ya bastante tienen con sus problemas, con su dolor, para que lleguen aquí y lo primero que vean sea una cara larga–.

**Evangelina Torres** (*Terapeuta física*): –El trato es más humanitario, más directo, más en contacto hasta con sus problemas. El porqué fue su accidente o el porqué fue su enfermedad..., muchas cosas, que así en clínica lo que ves es el padecimiento, tratamiento, y san se acabó. Y a seguir, ¿no?, con el siguiente paciente. Y aquí no, aquí es el reto de ir paso a paso mejorando cada vez que vienen a sus sesiones. Y a veces llegan con un estado de ánimo por los suelos y se van mucho mejor. Eso es lo más bonito... ¡Híjole! Lo que me costó más trabajo fue... aguantarme las ganas de llorar–.

**Hay una relación simbiótica entre las personas y la organización, que a la vez repercute en la comunidad.**

**Jerónimo Benítez** (*médico*): –Constantemente tomamos cursos de actualización por vocación misma de superación académica. Esto me ha llevado a ocupar cargos incluso aquí dentro de la institución como coordinador médico de otra clínica de primer nivel. Entonces, para entrar a esta organización, imagino que en una administración revisaron los currículos de cada uno, y me invitaron a participar en esta unidad de segundo nivel de atención de especialidades, por el conocimiento que yo tenía, yo acepté la invitación... Y en esto también influyó el hecho de que yo tenía el deseo de conocer algo más que la medicina General, y meterme más de lleno a otro tipo de áreas–.

**Sagrario Molina** (*Intendente*): –Muy contenta, porque aunque sea mucho trabajo, vemos muchas personas que llegaron a venir desde el principio que se inauguró la ORFI, que hemos visto que venían sin caminar, los hemos visto caminar, y pues eso hace que uno esté contento, ¿no?–.

**Por el tipo de servicio que ofrece la ORFI, su personal se expone constantemente a los problemas de la gente que acude a ellos. Desde su**

particular trayectoria vital, van moldeando su muy particular forma de responder, lo que va asentando algunos aspectos de su identidad.

**Jerónimo B.:** –También tenemos otro tipo de pláticas que es del control del embarazo, que es la de prevención reproductiva, que es la de control gestacional, que es la de un embarazo de alto riesgo. ¿Por qué? Porque las madres que están embarazadas saben de acuerdo a sus parámetros que están llevando un embarazo de alto riesgo posiblemente con la posibilidad de que su niño nazca con algún problema, y si no tiene ese problema de nacimiento, puede tener un problema de tipo genético... ya incluso dimos a la madre una idea, un consejo de qué y cómo debe hacer para cuidar su embarazo, cómo debe de llevar todo un proceso de atención, y con eso estamos evitando en un futuro tener más niños o población con problemas de discapacidad. Esa es la idea, y ese es el planteamiento que estamos llevando a cabo–.

**Nadia P:** –He visto casos muy fuertes. No tiene mucho, hace cosa de tres meses, llegó una señora porque no podía caminar, y pasamos a trabajo social para ver si había manera de que le dieran su ficha a esa hora. Eran como las nueve de la mañana. Para que la señora no viniera temprano y no le costara trabajo, le dije, bueno, ¿con quién va a venir?, ¿quién la va a traer?, ¿quién va a ser de alguna manera, pues, el responsable de usted? Porque si le damos la ficha, y se le da la atención, luego, ¿si deja usted de venir? Me dice, “es que yo no tengo a nadie. Sí tengo un hijo, pero ¿ya para que le hago al cuento? Ya me voy a morir, ya no tiene caso, ya no tengo el apoyo de mi hijo”. Eso a mí me impactó, me dolió, me hizo sentir mal. Ah, pero cada que llega la señora la apapacho, la beso, ¡ay!, ¡qué bueno que vino!, ¡la extrañaba! O sea, la hago sentir bien. Me pongo, ahora sí que como madre. ¡Ay, no!, debe ser horrible. Y la señora no es vieja, ¿eh? Unos 56 años, creo que tiene. Pero la ves y le calculas unos 45–.

## 9.1 El *yo* en la ORFI.

Cada persona en la ORFI tiene una razón acorde a su identidad, de por qué entró a trabajar ahí.

**Miranda R:** –Bueno, lo que pasa es que yo creo que yo tuve mucha suerte porque yo desde que era chiquita, bueno, desde que tenía como siete años, yo dije, ¡quiero estudiar medicina! Y ya no hubo poder humano que cambiara esa decisión. Yo dije, voy a estudiar medicina, y en el Politécnico–.

**Genoveva Núñez** (*Terapeuta de lenguaje*): –Bueno yo vi a la gente, y como a mí me fue muy mal con el accidente, no puede caminar un tiempo, entonces, yo aquí a mis compañeros hasta ahora les reconozco el trabajo, el amor con el que tratan a sus pacientes, y el empeño que ponen para que salgan sus pacientes. A mí me ayudaron mucho, y fue por eso que yo decidí venir a trabajar aquí. Por eso porque yo quería regresar un poco de lo que me dieron. Y, pues tratar de hacerlo así con los pacientes–.

En su historia de vida, algunos de ellos han experimentado situaciones que han sido detonantes para interesarse en la salud y para dedicarse a ella profesionalmente.

**Miranda R:** –Yo quería curar a la gente, quería que se sintieran bien. Como yo me enfermaba mucho de la garganta, entonces a mí me gustaba ya cuando me curaba, entonces, aunque yo nunca tuve la necesidad de ir al doctor en realidad, porque mi papá es homeópata y entonces (nunca fui a consultorios todo el tiempo), pero me gustaba lo que hacía... Y te digo, después quise ser cirujana, después cirujana oncóloga, luego neuróloga, luego neuróloga pediatra. Terminé con rehabilitación–.

Desde la vocación que les define, han buscado involucrarse en organizaciones afines a sus intereses. Pero no deja de ser circunstancial que en específico estén trabajando para la ORFI.

**Miranda R:** –La esposa de un amigo trabajaba aquí en el turno matutino. Entonces por necesidades de la organización, abrieron el turno vespertino y no había médico porque como están las cosas es difícil que consigan médicos. Le preguntaron si conocía a alguien que pudiera trabajar aquí, ella me habló a mí, y ya. Fue como llegué–.

La afinidad con la organización se fortalece, ya sea porque desde antes de entrar a ella se ha perfilado una personalidad idónea para estar ahí, o bien, porque la organización les ofrece condiciones que les estimulan a seguir.

**Miranda R:** –Lo que pasa es que cuando yo era niña más bien me imaginaba que iba a estar en el hospital. Ahí pasando visita, y operando, y todo eso. Pero pues ya cuando se va pasando el tiempo te das cuenta que la medicina no nada más es eso, ¿no? Que hay muchos más campos. Entonces, lo que a mí siempre me ha gustado de verdad, es como que el servicio a la gente. Entonces, sí, no es realmente ahora como yo me veía de niña, pero no es algo que a mí me cause conflicto ni nada, porque tampoco me gustaría estar en un hospital ahorita operando. No, yo sé que eso no es lo mío, yo sé que lo mío es donde estoy ahorita y no otra cosa–.

**Genoveva N:** –Sí ha sido como lo esperaba. Y la verdad aparte los pacientes dan mucho, a mí me hace más fuerte porque digo, ¡gracias a Dios salí!, estoy bien a como me habían dicho que probablemente iba a quedar, y al ver a los pacientes digo, bueno, a mí no me pasó nada. Le hecho más ganas a partir de verlos a ellos. Se fortaleció mi vocación. Más que nada el compromiso–.

Ya envueltos en la dinámica organizacional, cada quien responde de manera diferente a los retos que se presentan para ofrecer los servicios que brindan como organización. Aunque la ORFI ha sido reconocida por el trato cálido que brinda a sus pacientes, cada persona que ahí trabaja, ha elaborado su propio criterio respecto a en qué medida involucrase emocionalmente con los problemas de sus pacientes.

**Nadia P.** – A mí no me gusta ser egoísta. Yo cuando veo el sufrimiento de alguien, no es necesariamente que me involucró, ni tampoco me hago participe de él. De cualquier manera trato de buscar la manera de ayudar a esa gente ¿Por qué? Pues probablemente porque he tenido muchas épocas difíciles y sé lo que es la necesidad de tener a alguien que tienda la mano. Entonces eso yo creo que también me ha motivado a mí, y más que nada a la gente, que son muy nobles. Aquí se conoce realmente la nobleza, la gratitud, porque aunque no te den nada; aquí nadie te trae un regalo, aquí nadie te da nada; pero simplemente una bonita sonrisa, un buen saludo, con verlos que se despiden de uno con una cara de satisfacción de que fueron bien atendidos, yo con eso me conformo–.

**Julia Luna** (*Integración laboral*): –No, mire, quizás no involucrarse tanto porque a veces tratas con muchas problemáticas de la gente, y a veces cometes el error de querer solucionarlo todo, cuando sabes que no lo puedes hacer. De repente tienes esa presión de que tienes que buscarles un trabajo porque ya sabes que si no, no tienen dónde vivir. Pues es una cadenita, ¿no? A eso es a lo que me refería que es desgastante, entonces, tampoco te puedes volver tan frío, porque ya no es el mismo trabajo ni el mismo efecto con la gente. La gente tiene que sentir esa calidez para que regrese, porque es un trabajo terapéutico. Si la gente no siente ese compromiso, esa entrega, entonces la gente no vuelve. Y entonces dices, ¡bah, no importa! El que sigue. Pues sí, pero entonces simplemente a esta persona ya no le resolviste nada, que ese es uno de los objetivos del trabajo–.

**Isabel Godoy** (*Especialista en aprendizaje*): –Yo siento que tampoco es deber decir a la gente ¡yo los quiero mucho!, tampoco es caer en eso ¿no? No tienes que caer en el apapacho. En esa cuestión que termina siendo más bien maternal, en vez de fraternal. Pero yo creo que sí tendría que haber un equilibrio. Obviamente hay gente con la que tienes más simpatía, ¿no? Eres más simpático, y de repente ya hasta te dicen por el nombre. Ya no te dicen, ¡ay, Doctoral, o ¡ay, Licenciada!, va más allá la relación. Pero sí, yo creo que no es bueno caer en esos extremos del “pacientito”, del “fulanito”, porque estamos cayendo en una parte que se supone que nosotros estamos trabajando, que es la sobreprotección y la conmisericordia a hacia ellos. Eso sí lo creo, es un inconveniente–

**Y cada uno de ellos hace un balance de que tan importante es su labor en la ORFI en el conjunto de las cosas que valoran, y expresan en diferente grado la necesidad de dedicarse también a otros aspectos de su vida.**

**Julia L:** –...entonces, me hace sentir que más adelante ya no quiero dedicarme tanto la atención directa, sino preparar personal que se dedique. Los jóvenes que están entrando en esto, pues ahora yo comparto mi experiencia con ellos... Y no es que te desligues del todo, de alguna manera sigues en relación con los pacientes, pero bueno, ya no tan profundo como lo era al inicio–.

**Isabel G:** –Necesidades siempre va a haber. Si el interés fuera la cuestión de lo económico, hay mucha gente que los resuelve por fuera. Pero bueno, también tengo una parte de vida, de familia. También tengo hijos y familia y tengo que dedicarles tiempo. Entonces equilibrar. Aquí nunca va a haber mucho dinero. Pero fin de cuentas ¿para qué es el dinero?–.

Finalmente, su relación con la organización les ayuda a dar un sentido a su *yo*, y a entenderlo tanto por el orgullo de pertenencia, como por su propia realización.

**Genoveva N:** –Trabajar en el DIF es hablar de gente comprometida. Gente que sabe las necesidades de la gente. No estamos aquí para regañarlos ni para hacerlos menos. Porque claro, muchas veces los pacientes ya vienen con una depresión por lo que les pasó, etcétera, y llegan aquí y es como una responsabilidad muy grande ¿no? El trato cambia mucho las cosas. Por ejemplo, yo vengo todo enrollado, y de cómo te hablan con la recepcionista, con el terapeuta, me voy más bien triste. Entonces la gente que trabaja aquí, es porque realmente tiene la vocación y las ganas. Así, es que tengo el corazón muy blandito– Y ríe.

**Xóchitl Peralta** (*Especialista en audición*): –Me puedo ver con orgullo, porque yo era insegura, temerosa, sobreprotegida de mis padres, poco participativa. Y la experiencia misma dentro de la especialidad, y dentro de forjarte como médico, pues ahí está. Con la especialidad nos enseñamos a hacernos fuertes, a decir lo que pensamos, y opinar lo que no nos parece, porque nos someten a muchas presiones cuando una es residente en nuestro ramo. Mal; o sea, mal. Pero viéndolo hacia atrás, te cimienta, porque esa misma mente ya no es sumisa. Te hace responsable. Ya soy responsable conmigo y con mis pacientes, y a mí me gusta, porque para eso estoy preparada, ¿no?

### **9.1.1 Identidad personal en la ORFI.**

La pregunta del *¿quién soy?*, acaso sólo sea convincentemente respondida desde la muy personal e íntima sensación de cada quien acerca de qué es lo que tiene

de particular y único, su nombre, un cuerpo, la edad, la familia, los amigos, la situación irrepetible de transcurrir la existencia en un lugar y tiempo específicos (Barber, 1994).

*Aidé Quiroga (Terapeuta ocupacional):* –Mi función es la terapia ocupacional, estoy como terapeuta y, bueno, atiendo a todos los pacientes que llegan aquí. Atiendo pacientes desde un año de edad, hasta el más avanzado que me ha llegado, de noventa y nueve años. Les enseñamos actividades para mejorar sus funciones de las actividades de la vida diaria, a recuperar movimiento, a reaprender actividades de acuerdo a su capacidad. También ayudamos con actividades para reintegración social, reaprendizaje de muchas funciones que ellos ya tenían, readaptaciones, y bueno, pues sobre todo a nivel de manos, ¿no? Actividades básicas de manos para que ellos puedan integrarse ya sea a nivel laboral, a nivel escuela, y actividades del hogar–.

Ante los cambios tecnológicos actuales los límites entre lo interno y externo, el aquí y el allá, se borran. Después del espacio y el tiempo, el siguiente paso de la tecnología será ocupar nuestro cuerpo previamente vaciado. ¿Es esto posible? Al menos somos testigos de esta época, en que damos todo el espacio solicitado de nuestro interior al trabajo. La omnipresencia del trabajo en la vida, su sacralización es tal, que cuerpo y mente se adaptan a los ritmos que el trabajo impone (Mires, 1996).

*Miranda R:* –Yo primero estudié medicina. Después hice la especialidad de medicina de rehabilitación y luego rehabilitación pediátrica. Pero mientras estudias medicina pues quieres todas las especialidades. Quieres cirugía, oncología, dermatología, de todo. Y, después yo me di cuenta que había, pues,

una necesidad para pacientes que tenían discapacidad porque tenía un novio que era ortopedista, y entonces yo a todos esos pacientes que él veía, no sabía dónde terminaban el tratamiento. Algún fracturado, o alguien que..., no sé, que tenía una prótesis-cadera o algo, no sabía donde terminaban realmente. Ya después me enteré que era con rehabilitación. Y ya poco a poquito fui investigando que era lo que hacían, y me gustó... Te pedían neurología, y neurología pediátrica, pero ya después me di cuenta que con educación ayudas más a los pacientes. Aunque sea poquito que les ayudes, ellos sienten que es un paso grande para ellos... Poquito o mucho, pero siempre se les ayuda, entonces, por eso me gustó-

**Evolucionar a un tipo de realidad más humana, donde trabajo y dinero no sean la medida de todas las cosas; no sucederá automáticamente, sino que será resultado de un proceso social. Sin embargo, es posible ver señales que anuncian ese cambio que traiga consigo nuevas formas de comunicación social que permitirán nuevos entendimientos, nuevas formas de incluir también a aquellos que han sido excluidos de las lógicas del trabajo remunerado (Mires, 1996). Algunas personas que laboran en la ORFI, integran esta inquietud en su identidad.**

**Miranda R:** -Ha faltado planeación en el sentido de que, bueno, llega un paciente lo veo tantas veces, y *bye bye*, se da de alta. En algunos lados le hacen así, pero precisamente lo que hace especial a este lugar es eso; que uno acepta de chile, mole y de manteca; tenga ISSSTE, tenga seguro, tenga lo que tenga. Entonces tenemos pacientes de todo lados; y entonces los pacientes a veces nada más van con nosotros a una cosa que se llama..., ¡bueno!, ¡no se llama así!, pero uno le dice *apapachoterapia*, ¿no?, porque nada más van a que los apapaches, cosa que no se debe hacer ya ahorita. No se debe hacer porque

tenemos muchos pacientes, entonces dejas atrás pacientes que en realidad necesitan entrar. Entonces, esta es la crisis en la que estamos ahorita, queremos ver cómo le podemos hacer para dar de alta muchos pacientes, que ya son pacientes crónicos, que ya saben cómo hacer la terapia en su casa, y..., bueno, es el problema que tenemos-.

**Isabel G:** -Es el destino finalmente. Bueno, yo desde siempre quería pedagogía, porque a mí me llamaba mucho la atención la cuestión de la capacitación, pero al enterarme, te comentaba que te desde mucho tiempo he estado como trabajadora social aquí, entonces me di cuenta que realmente la atención por este tipo de niños, no hay. Y veía que hay muchas personas por ahí, perdidas en la cuestión de la integración a la escuela. Que piensan que no tienen derecho a ir, o que no pueden porque están malitos. Pues entonces hay que hacer algo. Entonces, el área como tal se llamaba integración social. Se hacían actividades recreativas, físicas, y de reintegración, pero generalmente también era muy enfocado a la valoración psicométrica. Entonces, sí estamos hablando de una valoración psicométrica, pues en una cuestión de discapacidad obviamente siempre va salir debajo de. Entonces dije, si lo que vemos en la escuela es una cuestión pedagógica, pues vamos a hacerlo pedagógico. Fue por lo que me enfoque en esta área... Aún con su discapacidad pueden estar dentro de ellas para no tener otras desventajas de tipo social. Entonces, ya teniendo como referente esta situación, pues enfocarme, y trabajar tanto con ellos como con sus familias-.

### **9.1.2 *Identidad social en la ORFI.***

Para entender quién soy yo, tengo que entender quién es el otro. En la tentativa de establecer una identidad se dibujan fronteras, pero no se pierde la necesidad de actuar frente a lo externo. El lenguaje es el vehículo de inserción del

individuo al ámbito social. Todos somos vistos por los otros de un modo diferente al que nos vemos nosotros. Y a la vez la manera en que somos percibidos influye en lo que somos. La configuración de la identidad gira en torno de cómo insertarse en una comunidad.

*Juventino Arias (Odontólogo):* –Pues lo que pasa es que sí, desde que está uno estudiando la carrera yo creo que tiene uno sus propósitos y metas, ¿no?, Le gusta a uno algo, ¿no?, Que es una atención a la comunidad en este caso, conforme se va formando uno la carrera pues va viendo uno qué es lo suyo. Si ya terminé, lógicamente la práctica privada y profesional, le dan satisfacciones–.

La ORFI representa para quienes trabajan ahí, la oportunidad de enfrentarse en concreto con el problema de la discapacidad. El contacto con los pacientes genera en ellos modos particulares de ver a los otros y verse a sí mismos.

*Febe Villalba (Terapeuta física):* –Pues es primero que nada una gran experiencia, porque pues he tenido pacientes de todo, y algunos, ahora sí que han sido casos un poco impactantes, ¿sí? He tenido, por ejemplo, el caso de él ahorita; un niño con un traumatismo craneoencefálico que llegó en condiciones de..., pues desde no poderse mover y todo, y pues ahorita lo que hemos logrado con él ha sido bastante, ya que estamos empezando ya con su marcha. Él empieza ya con uso de andadera, y empieza ya a caminar con ayuda. Entonces pues ha sido muy satisfactorio, una gran satisfacción, pues para mí, tanto como para tanto ellos–.

Algo que la ORFI no necesariamente comparte con otras organizaciones de su tipo, son las condiciones económicas y sociales de la población que atiende.

**Miranda R:** –La población que asiste tiene un estrato socioeconómico, la mayoría, bajo. Entonces sí les cuesta trabajo ir a las consultas y a la terapia, y la verdad que como es la gente que más lo necesita, pues si se siente satisfacción, la verdad es que sí. Yo antes estaba en el Teletón. Pues también me sentía muy útil, pero aquí me siento más, porque veo el doble de pacientes– dice entre risas. –Allá eran ocho pacientes, aquí es un poquito más de doce pacientes al día, pero, de cualquier forma sí me siento mucho más útil aquí. Aunque casi no tengo con qué trabajar, pero me siento más útil–.

**Lo proximidad con los pacientes, y los avances que se logran con ellos, dan pauta a reflexiones personales acerca del dolor, por una parte, y de la superación del mismo por otra. La constante exposición a ese tipo de vivencia, moldea la personalidad de los entrevistados.**

**Evangelina T:** –Llegan pacientes aquí que realmente los médicos dicen, no van a volver a caminar, o no van a volver a hacer la mayoría de las cosas que hacían. Y ver que en ese rato de volverlos a integrar, te alienta mucho, ¿no? Día a día, y mejoras como persona. Y como ser humano–.

**Catalina Ponce (Terapeuta):** –El ver a los pacientes como se van rehabilitando, porque hay pacientes que les cuesta asimilar lo que está pasando. Dicen, ¡no!, pues hasta aquí, ¡ya! Salen gritando, ¿no? Pero luego sí nos damos cuenta que con las terapias ya van..., pues ya van mejorando, ¿no? Lograste una buena terapia, se van más independientes–.

**Evangelina T:** – ¡Híjole! Ya tenemos laborando dos años. Dentro de esos dos años, pues hemos visto muchos logros tanto profesionales como personales, y pues no sé; ha cambiado la expectativa sobre lo que es una enfermedad y lo que es la rehabilitación. Mucho, mucho, mucho, mucho. Y es una gran diferencia–.

Como parte de una institución, la ORFI se enfrenta a retos tanto en su operación misma, como en la competencia por recursos con otras dependencias del DIF. Esta situación, que afecta la forma en que se realizan las labores, a la vez implica una toma de postura personal ante las limitantes.

**Juventino A:** –Sí se ve el reflejo de la gente que trabaja, pero en cuanto yo, ahorita estoy solicitando una unidad dental, ya tengo rato, hemos pedido apoyo a lo que es el club rotario, a empresas como es colgate ya les hicimos nuestra petición, también le hicimos nuestra petición a la secretaria de salud, ¿no?, La secretaria de salud de aquí de Ecatepec. Pero necesitamos en este caso, no sé, que nos hagan un poco más de caso. Que vean nuestras necesidades. Yo en mi caso, ¿qué es ahorita lo que requiero? Pues sí, hay una unidad dental, pero también que tengan las necesidades que requiere el paciente. ¿Cómo que son? Aquí, para pacientes con capacidades diferentes necesitamos un sillón eléctrico que suba y baje. Necesitamos una lámpara bien. Un eyector, porque hay niños que tienen parálisis cerebral y no pueden escupir, entonces desgraciadamente tenemos que apoyarnos una manera diferente, ¿no? Pero aún así sacamos el servicio aunque no tengamos todo lo necesario, damos el servicio de atención a la comunidad–.

A su vez, en la organización como escenario se genera una sinergia con las demás personas, y un sentido de grupo que enfrenta retos comunes.

**Juventino A:** –Parálisis infantil hay de avanzada y moderada, ¿no?, Entonces va aprendiendo uno con los compañeros. Es una clínica multidisciplinaria y así se va manteniendo, ¿no?, Y también hay una interconexión entre nosotros. Sí nos llega un paciente con problemas de lenguaje, con problemas de audición, de pronunciación, entonces me lo canalizan a mí para ver si tiene problemas de frenillo lingual o hay que hacerle algún aparato. Simplemente para los niños que

se chupan el dedo, ese es un problema de hábito de la niñez, entonces se tiene que canalizar con un ortodontista para que le haga un aparato que se llama trampa lingual para ir eliminando el hábito. Entonces, sí hay una interconexión entre nosotros para ver dónde van ir los pacientes–.

**Octavio Cáceres** (*Técnico en prótesis*): –Sí hay satisfacción, aunque hay que mencionar un punto aquí, que es la política. A veces hay que enfrentar cosas de intereses que se van creando en la política en todas partes, y que son muros que hay que derribar, ¿verdad? Y si se mete uno a esto como persona de tercera edad, yo digo que hay que ser de la primera edad para enfrentarlos y superarlos–

**En la ORFI se encuentran varias trayectorias de vida. Representa una diversidad de matices acerca de cómo se ve a sí misma una persona. La organización puede representar el inicio de una etapa vital, un momento importante aunque transitorio, o un lugar para búsqueda de certezas ante lo externo.**

**Nadia P:** –Bueno, fue algo muy curioso. Yo creo mucho en Dios. Yo siento que estaba destinada para este centro... Tuve un problema en el área donde yo estaba, en un trabajo que sí era del DIF, me encargaba de los alimentos de los niños, de que comieran, de invitarlos a comer. En un trabajo muy bonito, muy gratificante. Cuando llegaban, llegaban llorando, vomitando, no querían comer, y después aprendían a comer. Entonces, era muy, muy bonito para mí. Tuve problemas, siendo de la administración pasada, pues no me querían en la estancia, y pues me mandaron a recursos humanos. A Dios gracias que saliendo de ahí puede conocer esta ORFI. Qué bueno que llegué aquí. Desde el día que yo llegué aquí, soy la mujer más feliz de la tierra–.

**Miranda R:** –Mira, donde yo trabajaba antes me pagaban más de lo doble. Hace cinco años. Más de lo doble de lo que me pagan aquí. Pero yo no tenía una hija, ¿no?, entonces, aunque aquí me paguen menos, pero yo de cierta forma puedo estar más tiempo con ella. Se compensa. Entonces, ahí no me causa mucho conflicto. La cuestión aquí es que, ¿qué es lo que yo quiero, no? Para un futuro. La verdad es que a mí me gusta lo que yo hago, yo me veo más como médico que como director de unidad de cualquiera, lo que me gusta es estar con la gente. Entonces, yo sé que esto de estar con la gente es dar la atención, dar el tratamiento y todo. Pero tampoco me voy a quedar veinte años aquí. Tarde que temprano, sí tengo que hacer algo más, ¿no? Entonces, yo todavía estoy en eso. Como en ese trance de estira y afloja, porque para mí no es tiempo de tener un puesto directivo, ni me lo van a dar aquí... Va llegar un momento en que lo tenga que dejar porque tengo que ver otras cosas–.

**Sagrario M:** –También te animan ellos. Por ejemplo, apenas tuve un problema con mi hijo el más chico. Lo quisieron asaltar y lo golpearon, le rompieron el vaso. Lo tuvieron que operar. Tuvimos que ayudarlo con lo de su terapia. Y he visto también la ayuda de ellos, ¿no? Me llegaron a decir que..., me ayudaron, ¿no? Se siente uno contento. Y también, como sea uno ayudarlos aquí, con los niños. Me siento muy contenta–.

### **9.1.3 *La ORFI como espacio de entrecruce de identidades.***

La ORFI, como toda organización, es un espacio donde se transforma y moldea la identidad de quienes trabajan en ella. Distinguiéndose de otras donde más bien en la vorágine de operación se imponen límites estrechos de conducta y se promueve el pensamiento grupal; en general, las aspiraciones e ideales de las

personas que están ahí, coinciden con los de la organización (Hinings et al., 1993).

**Yadira Roldán** (*Terapeuta de lenguaje*): –El nacimiento de la vocación como terapeuta de lenguaje fue desde niña. Mi hermano presenta alteraciones del lenguaje, iba a terapias y pues me gustaba mucho acompañar a mi mamá, ver sus cuadernos, y así ver su evolución en la escuela. Un profesor en la primaria que es maestro en educación especial me fue contando como era el área, y ya cuando tuve oportunidad de ingresar a la universidad, fui a la Normal y estuve en los cursos propedéuticos y me interesó el área–.

**Sin embargo, en algunos casos el encuentro con lo que hace la organización es totalmente inesperado.**

**Socorro Mansilla** (*Asistente de coordinación*): –Pues al principio para mí fue algo diferente, ¿no? Algo que no conocía. Y más porque, el tipo de población que se tiene. Yo no sabía que existían tantos tipos de diagnóstico de padecimientos, ¿no? Y a veces porque, bueno, hace trece años mucha gente en caso de los niños, como que los papás los tenían así muy escondidos. Y yo me daba cuenta de eso, cuando vienen aquí a su consulta, que los traían así muy tapaditos, que no los viera la gente. Entonces así como que se sensibiliza uno, ¿no?, en la cuestión de la discapacidad de los niños–.

**Xóchitl P.** –Yo no había trabajado ni siquiera con tanto niño. Dentro de mi preparación, básicamente estuve enfocada al adulto. Y durante la preparación pues no se maneja mucho niño. Y durante la especialidad estudié en el centro médico, y no en el área de pediatría, sino en el área de adultos. Fue mi especialidad. Entonces casi no tenía idea, llegar aquí implicó nuevamente volver a

retomar algunos estudios, implicó volver a los libros, pero ya. Poco a poco volví nada más a recordar lo que en otro tiempo aprendí, pero para hacerlo efectivo–.

**Cuando se asimila esta realidad, las personas pueden comprender la importancia de su labor y encontrar satisfacción en los avances de los pacientes.**

**Aidé Q:** –Para mí me queda mucha satisfacción cuando veo que un paciente, que viene contento, que está aprendiendo, que está valorando finalmente el nivel y calidad de vida que él puede tener, ¿no?, y pues es en base al camino que nosotros le estamos enseñando, ¿no?–.

Se hace entonces presente una empatía hacia el otro. Por una parte se tiene el cuidado de entender las circunstancias en que se presenta la discapacidad para tratarla integralmente, no sólo como el hecho en sí, sino en sus implicaciones familiares y sociales. Por otra, sirve de referencia que enriquece su conocimiento de sí mismos.

**Elvia Hernández (Psicóloga):** –Hay que tratar de tener mayor equilibrio posible, ¿no? Porque hay personas que su circunstancia de vida en general, emocionalmente y en todos los sentidos; pues están fracturados. Nosotros precisamente tenemos que ayudarlos a que esa crisis que estén teniendo la vean como un proceso de crecimiento, o ver que hay detrás de esas adversidades–.

**Miranda R:** –Tú ves unos casos que Silvia Pinal se queda corta–, (risas). –De verdad, es que hay veces que tú te dices, ¡ay!, ¿cómo pueden pasar estas cosas en el mundo? Claro que tenemos población de toda, pero la mayoría son así como te digo. Entonces, sí te involucras, la verdad es que sí. Yo tengo dos que tres preferidos pero trato de no hacérselos ver, ¿verdad?, ¡porque sí no! Trato de ayudarlos lo más que puedo, porque a veces por *x* o por *y* las trabajadoras

sociales están en un estrato más alto, por *x* o por *y* les cobran mucho, ¿no? Entonces sí hay pacientes que te dicen mentiras. Sí hay pacientes que los ves llegar en unas camionetas y te dicen que no tienen trabajo, o te dicen que viven en casa prestada, que nadie trabaja en su casa, que son muy pobres; pero hay pacientes que de verdad, sí se ve que lo necesitan. Además, pues, digo, sabes que si uno quisiera estar yendo a las terapias, pues tendrías que robar, vender avón o algo por el estilo para que te alcance-, dice con risa, -porque muchos no llevan coche, muchos van en camión, o muchos van en el metro o en lo que quieras, o en taxi. Entonces sí es un gasto, quieras o no, es un gasto, entonces yo siempre voy a trabajo social pa' que les bajen la cuota, y ya ni me quieren ver porque resulta que yo soy madre de la caridad o algo así- (risas) -Y sí. Sí se involucra uno, la verdad-.

**Aidé Q:** -Cada caso es súper diferente. La experiencia de vida que ellos han tenido, o lo que tuvieron y lo que ahora tienen, eso es lo que a mí me ha mantenido aquí. Me mantiene también lo que les ofrecemos, lo que ellos toman, lo que ellos reciben, y que finalmente uno ve que se van satisfechos. La mayoría se van satisfechos, ¿no? Porque recibe y aprende de nosotros-.

**La diferenciación entre la propia persona y la organización, produce una compleja interrelación entre las propias necesidades y las de la ORFI. Hay una tensión causada por la diferencia entre el deseo personal con la misión organizacional de servicio e incluso con las presiones sociales de cumplir un papel de “éxito”.**

**Yadira R:** -Sigo manteniendo el entusiasmo por esta área. Me gusta mucho la terapia, trabajo con los pequeños, dibujamos. A través de estrategias pedagógicas y clínicas poder lograr que le niño supere ese retardo en el lenguaje. Lo que sí cambia bastante son las perspectivas económicas. Si te

encuentras en un mundo laboral en el que pues no es fácilmente... es muy competitivo. Y aparte no se logran las metas, ¿no? Tienes que buscar espacios para poder alcanzar o equilibrar un poco lo que tú tienes como perspectiva económica. O sea, eso es como la gran frustración, la parte económica. Obviamente yo estoy aquí porque me gusta. Repito, el área me gusta, me gusta mucho el trabajo con los niños. Digo, igual y vendiendo quesadillas podría lograr económicamente mis metas, pero bueno tengo que buscar otros ingresos o trabajar, buscar otras terapias para salir por lo mismo porque es lo que a mí me gusta-.

**Elvia H:** -Hay personas que llegan a decirme, ¡ay, pero ganas muy poco!, ¿no?, o, ¿cómo es posible?, a lo mejor era para que estuvieras en otro lado. Estoy donde quiero estar, ¿no? Porque sí nunca he buscado a lo mejor otra opción, quizá podría verse así como muy conformista, pero me gusta. Me gusta estar aquí. Sé que es muy poco el ingreso económico, que a la mejor sí me gustara tantito para hacer a lo mejor más planes, pero emocionalmente me siento bien-.

**El trabajo ofrece retos, cambios ante los que hay que adaptarse. Y provoca cuestionamientos. El desgaste emocional obliga a replantearse constantemente el porqué estar trabajando para la ORFI. También a entender a los pacientes en su diversidad.**

**Isabel G:** -En cuestión personal, mucha frustración, pero también mucha satisfacción. Muchos retos. En la universidad, pues sí ves la cuestión teórica, pero la práctica; ya enfrentarte a un niño, es diferente. No hay un instrumento diseñado como tal para la evaluación de sus posibilidades. Y con una serie de pruebas no puedes. Por ejemplo, te digo, se hace mucho énfasis a la valoración psicométrica. Pues sí te sirven como parámetros, pero no como diagnóstico para determinar el criterio de reintegración. El inconveniente es que hay niños con situaciones más severas, que los retrasa. En vez de sacarlos adelante, los retrasa. El

impacto es entonces la situación de, qué le hago, qué le aplico, qué le valoro, cómo lo valoro. Entonces, mi objetivo es encontrar qué es lo que sí puede, porque lo que no puede lo sabe su mamá, lo sabe su médico, lo sabe el otro terapeuta, todos sabemos lo que no puede, ¿no? Entonces mi propósito o es saber qué sí puede, valiéndome de todos los métodos, desde una caja de cartón, desde batirme ahí en el suelo con ellos sí es necesario, con pintura, chistes, lo que sea necesario para encontrarle sus posibilidades–.

**Elvia H:** –De hecho yo tengo que tener un proceso psicológico igual, porque no nada más es estar aquí hablarles bonito, ¿no? Tenemos que tener una catarsis también nosotros. Entonces, también nosotros tenemos que tener un proceso aunado a eso, pero sí tiene que ver mucho analizar el tipo de persona, porque también nosotros podemos tener una teoría, o manejar una teoría, pero pues no funciona con él lo que nosotros estamos manejando, que no es a la mejor tan racional como lo puedo ser yo, sino más sensible, y con más necesidad de liberar esas emociones. Hay que ver con quien se trabaja de una manera o de otra–.

## **9.2 El *yo* frente al *otro* en la ORFI.**

Todorov (1989) dice que el *yo* descubre al *otro* en direcciones múltiples, casi infinitas. En el *otro* uno puede descubrirse a sí mismo. Comprender que se forma parte de una misma sustancia radicalmente diferente a todo lo que no es uno. El *otro* también es un *yo*. Con un punto de vista, que igual que el mío, se piensa en un aquí y ve a todos los demás en el allí. Ese punto de vista es lo que nos separa. También el *otro*, es todo aquel grupo al que no pertenezco.

“Ese grupo puede, a su vez, estar en el interior de la sociedad: las mujeres para los hombres, los ricos para los pobres, los locos para los "normales"; o

puede ser exterior a ella, es decir, otra sociedad, que será, según los casos, cercana o lejana... Esta problemática del otro exterior y lejano es la que elijo, en forma un tanto cuanto arbitraria, porque no se puede hablar de todo a la vez (Todorov, 1989).

En la respuesta a la pregunta de cómo enfrentarme con el otro, decido mi propia identidad.

**Socorro M:** –No, no me imaginaba esto. Yo creo que fue hasta aquí. Y más porque a mí me llamo la atención, y vi pacientes. Ahorita un niño, tiene como ocho años; pero cuando llegó el aquí, tenía meses el niño. Y su mamá lo traía así, muy cubierto, que nadie lo viera. Y cuando yo entré en el consultorio del doctor en ese momento, o sea, me quedó muy presente esa imagen; de que el doctor lo estaba levantando y le sacó sus piernitas. O sea, a mí sí me impactó. O sea, ahí sí ya, desde ese día así como que mi estómago tenía una sensación así–, (risa). –Ya no pude estar tranquila. Ajám... Ahorita a ese niño, aún viene aquí todavía, y el niño ya hasta puede caminar con su prótesis. Pero uno ve que como algo emocional que sí los ayuda, ¿verdad?–.

**Miranda R:** –En realidad te das cuenta que..., que hay a veces problemas más..., no más importantes, pero sí a lo mejor más grandes. Porque claro que para uno los problemas que uno tiene son los más importantes, y no hay otros. Pero en realidad te das cuenta que hay muchas necesidades, y que en realidad las dificultades que a veces uno tiene en realidad no son nada. Y que la gente..., que no nada más eres tú, si no que estás inmerso en una sociedad que ¡ay! No tiene ni pies ni cabeza en donde ando yo, pero la verdad es que valoras mucho lo que tienes, porque te das cuenta que hay gente que no tiene absolutamente nada, o que lo que tiene no lo aprovecha, o que le faltan muchas cosas–.

Esa sensación trasciende un espacio organizacional. Si hay quien puede considerar al *yo* (tanto el mío como el de los otros), como una convención, entonces con mayor facilidad se entiende como puede ser desmontado el concepto de organización cuando se contempla la relación de una persona respecto a los otros, ya sea los que le ayudan a formarse un sentido, o los que arbitrariamente disputan espacios de poder creados organizacionalmente.

Xóchitl P: – ¿La camiseta bien puesta con la institución o con la gente? No, con la gente... Y conmigo. Sí, porque en la institución, lo repito, todo es muy político, sí ahorita está amarillo, pues se pinta de amarillo, sí ahorita está de verde, pues está de verde. Yo nada más he pasado aquí una transición política. Nada agradable, muy, muy desagradable. Muy desagradable en la cuestión de que aquí nadie tiene su trabajo seguro por tener cierta preparación, sino por ser amigo, compadre, vecino, lo que sea, y ya con eso se garantiza el puesto. Yo aquí no tengo a nadie, estoy aquí por mi trabajo–.

### **9.2.1 *La identidad enfrentada a la discapacidad.***

**Enfrentarse a la discapacidad provoca en las personas un cambio en mentalidad y en hábitos fuera de la organización.**

Julia L: –Uno como que a veces sí planea esos tiempos, esos espacios para no estar tan cargada. Yo no sé si en el hombre suceda, pero las mujeres, simplemente el momento que decides embarazarte, de inmediato te viene la mente la imagen de la discapacidad, y el temor constante de que no me vaya a pasar, ¿qué voy hacer si sucede esto? Debo de tener más elementos para actuar, porque no me va a pasar lo mismo que a mis pacientes. No tenían ni idea que eso existía. La ventaja y desventaja es que yo sí sé. Entonces tengo que saber que

haría sí me nace un hijo sordo, un niño con síndrome de down, que esos son los riesgos emocionales a los que me refiero, que es bien difícil de repente que dices, es que el niño a los cinco años le di una medicina y quedó sordo. Entonces ya te da miedo en tu actuar personal, dices, debo tener cuidado con mis hijos de que no les pase esto. O las cuestiones de herencia, estas enfermedades que se presentan en edades jóvenes. Eso te hace preguntarte si realmente deseas ser padre. A veces por querer proteger, por querer actuar con un instinto un tanto animal, dices, no quisiera que mi familia sufra. Aunque a final de cuentas acabas entendiendo, pues de eso está conformada la vida, ¿no? No sólo de gustos, sino también de sufrimientos, y eso es lo que te hace crecer. Tienes que aprender a irlo superando-.

**Leonor Escobar** (*Psicóloga*): -Ha cambiado. Antes por ejemplo, la discapacidad yo la veía en la calle, y en general..., "¡ahl, un niño no tiene brazos"... O llegaba en algún momento a ser morbosa con las personas, y voltear y decir ¡ay! Y pues sí, ahora que estoy con ellos, ya no es eso, sino al contrario. Ayudarlos. Incluso en alguna ocasión pasó, en diciembre hace dos años. Quería hacer una reunión en mi casa, y la entrada a mi casa tiene una bardita. Lógicamente yo quería llevar a mis compañeros con discapacidad allá, y pues ésa fue una de las trabas que antes no se pensaba, ¿no?, antes pues se ponía la barda, y ya. Ahora no la podía hacer ahí porque no había el acceso a las sillas de rueda en mi casa. Son situaciones que, por ejemplo, con mi mamá las comparto. "¿Ya ves por qué es necesario poner rampas?". No sabes en qué momento. Entonces, sí cambia. Cambió mi vida de antes a la de ahorita-.

**Miranda R**: -Sirves a la gente. Tú sabes que el día que... Por ejemplo, si yo no voy un día sí sé que ya le partí el día a doce personas, porque a lo mejor iban de muy lejos nada más a verme, o nada más los tenía que dar de alta, o les tenía que dar un tratamiento, o algo, y ya no se los di. Entonces, la verdad yo sí siento que se le ayuda a las personas. De una forma o de otra. A veces van pacientes nada más a platicarme sus penas y ya no les doy consulta- dice sonriendo. - La mayoría van

a que se les trate, no puedo..., son pacientes discapacitados física o psicológicamente. Hay unos que es más lo psicológico que lo físico, pero, se les ayuda, o se les trata de ayudar a todos-.

**También representa un cambio en la percepción que las personas tienen de sí mismas.**

**Julia L:** -Claro. Claro, y sobre todo volvemos a lo mismo, sentirte privilegiado. El que de repente, yo lo viví, mi marido se quedó desempleado, y se quejaba, y se quejaba. Y ya no sabía la manera de trabajar con él, o de decirle: mira, ya no te sientas así, "y es que sí", ¿no?, "¿por qué ya no tenemos este dinero?". Y entonces aprendí a utilizar una estrategia con él; le platicaba cosas mías. Mira, hoy llegó una señora, y le amputaron una pierna. Y entonces, él aprendió decir, ¡ah, esos sí son problemas! Es un aprendizaje de vida darte cuenta que por la experiencia de los demás que tus problemas son mínimos. Lo que dice este lema es muy cruel: "éste no tiene para zapatos, y éste ni piernas tiene". Entonces, esta es una realidad que tienes que aprenderla a ver así; y a decir, qué privilegiado soy, y a disfrutar, aprender a disfrutar lo que tienes, y a no estar lamentando y decir, "es que yo lo que quiero", "yo quisiera". Hay gente que me dice, ¿no quisiera ser usted rica? Y les digo, ¡no!, ¿por qué? Pues porque no por eso tendría menos problemas. Yo prefiero aprender a manejar mis cosas aquí, y así no ansío cosas que no son reales y que tampoco es lo que te va a resolver la vida-.

**Miranda R:** -Es que sí se debe involucrar uno, pero no tanto. O sea, no está bien que se involucre uno mucho porque después te enganchas con los pacientes. Y ya es más emocional, no te haces tan objetivo, el punto de vista ya no es el de un médico, sino el de un amigo o el de alguien que quiere ayudar. Entonces es diferente. Por eso no es bueno. Pero también no te puedes dar el lujo de no hacerlo, porque a final de cuentas uno es humano, ni modo que fuera de palo.

Aunque hay unos que sí, ¿eh?, les vale, pero no es mi caso, pues... Yo siempre..., la verdad es que sí, la verdad siempre me involucro con los pacientes-.

## 10. ¿La misión o la organización?

Un punto de interés en discusiones organizacionales es entender si las personas se acercan a una organización por sus habilidades para el trabajo y el perfil para el puesto, o si más bien el ambiente determina el tipo de organización a la que una persona puede acceder. En la perspectiva interaccionista, esta relación está tanto en función del ambiente como de la persona. Independientemente de la razón por la que ha llegado, en una organización la gente se percibe a sí misma como adaptada porque son más o menos similares a otra gente que posee sus características (de persona a persona, o de persona a organización). En forma ideal, las personas no aparecen aleatoriamente en situaciones organizacionales, sino más bien buscan espacios que les son atractivos, donde encuentran congruencia entre sus valores y los organizacionales; congruencia con los jefes y los compañeros; congruencia con los sistemas y las estructuras; o bien, sus características personales les hacen sentirse a gusto con el clima organizacional (Sekiguchi, 2004).

**Miranda R:** -Sí. Bueno, la misión de la ORFI es, como yo te decía, el integrar los pacientes discapacitados a la sociedad. Los puedes integrar tanto a su casa, como a una escuela, como a un trabajo. En cuanto lo que yo hago, sí siento que los pacientes se rehabilitan, pero, hay veces que por más que le busquen un trabajo, no se lo van a encontrar. Por más que busques una escuela para el niño, lo

rechazan. Entonces, sí trabaja uno para que el niño o para que el adulto se reintegre a la sociedad, pero a veces no se logra. Ahora, es que eso también depende mucho del tipo de discapacidad que tengan. Por ejemplo, hay personas que van porque les duele la espalda. Entonces, no puedes comparar a una persona que le duele la espalda, que tiene una lumbalgia, con un niño con parálisis cerebral, por ejemplo ¿no? Porque a lo mejor al que le duele la espalda, si es un señor que es un albañil, pues lo tienes que curar, y lo tienes que reintegrar a como dé lugar. Pero a lo mejor es una señora, ya grande, que lo que tiene es dolor en sus partes articuladas y que por más terapia que yo le haga, yo sé que le va seguir doliendo. Y si aparte está pasada de peso, y si aparte no hace ejercicio, eso te cuesta más trabajo. Al final lo que quieres es que el niño vaya a la escuela, que el señor se regrese a su trabajo, y que la señora pueda cargar a sus nietos sin que le duela. Pero es dependiendo de su discapacidad. Siempre se trabaja para lo mismo, para integrarlos-.

Para constatar la congruencia entre las normas y valores de las organizaciones y los de las personas, es importante tener en cuenta actitudes y comportamientos. Como guía, los valores implican decisiones, acciones y metas. En ellos hay componentes tanto cognitivos como afectivos, las personas basan su actitud en función a razones, pero también de emociones. A través del contacto con esa entidad externa llamada organización, una persona puede pensar en cuáles son las facetas y los rasgos organizacionales del lugar donde labora, y en base ello suponer que es lo que se espera de ella. Por sus emociones, una persona siente o no, empatía hacia lo que representa una organización (Autry y Wheeler, 2005).

**Socorro M:** –Estoy desde hace trece años, ajá. A mí me tocó toda la parte de la creación, igual toda la gestión para que otorgaran aquí el terreno, la donación.

Estuve también en lo que fue la formación de la plantilla de personal. En todo eso–.

En este ajustarse de la persona a lo que es la organización, los especialistas en reclutamiento suponen se encuentra la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, y la implicación con el trabajo. Y por el contrario, cuando no se manifiesta ese ajuste, las consecuencias son el desánimo y el estrés. El ciclo de vida de un empleo, estaría entonces en función del grado en que se alcanza esta compatibilidad (Autry y Wheeler, 2005).

**Leonor E:** –En psicología yo hice mi servicio social en clínica del maltrato valorando todo los casos que llegaban a procuraduría, maltrato físico, mental, y todo esto. Eran todos casos clínicos. Ya cuando entré aquí primero me oriente a lo clínico nuevamente, y ahorita ya a discapacidad–.

**Cecilia Acuña (Terapeuta):** –Mira, yo estoy aquí hace 11 años, casi 12 años que estoy en este centro, pero al mismo tiempo que yo estudiaba la carrera de psicología, empecé a trabajar. Inicialmente me mandaron como auxiliar en terapias físicas. Yo decía, huy, qué es eso. No sabía nada, de nada. Pero luego fui aprendiendo que es aplicar terapia física, para los casos en que tenían dolor y a las personas que tenían algún tipo de discapacidad. Empezamos a trabajar a nivel individual, luego a nivel grupal. En esa área yo estuve dos años. En ese tiempo estaba al mismo tiempo en mi carrera de psicología, pero finalmente se dio la oportunidad de pasarme a terapia ocupacional. Entonces, igualmente el objetivo era que las personas lograrán una vida más independiente, y tuvieran una mayor funcionalidad a nivel de motricidad. Estuve un año ahí, aproximadamente, hasta que terminé mi carrera. Estuve en ese proceso viendo mi tesis, y me pasaron un día al área de psicología. Toda esa experiencia que yo pude tener dando terapia

física, después terapia ocupacional, ya yo estando aquí sabía los diagnósticos, ya sabía lo que tenía el paciente, sabía si iba a haber mejoría o no iba a haber mejoría, sabía ubicarme de manera más real, con un diagnóstico más realista, y poder trabajar con el mismo paciente su proceso de duelo–.

En sociedades industrializadas, hay organizaciones en las que se busca realizar procesos de socialización organizacional, es decir, de buscar formas en las que se pueda transmitir a un recién ingresado, los valores, los comportamientos esperados, y el conocimiento social de la empresa que se necesita para tener éxito. Como proceso dinámico, la socialización organizacional intenta crear y reforzar una suerte de cultura en la organización (Autry y Wheeler, 2005).

En la realidad de las organizaciones mexicanas, donde las estructuras gubernamentales son proclives a respetar privilegios de clase, corporativismos y clientelismos; los espacios para que alguien se afilie a una organización en base a su afinidad con los valores organizacionales se reducen. Predomina en el imaginario social que la gente con poder económico es la más admirable, independientemente de la forma en que se llegue a esa posición. En una sociedad donde es evidente la presión por conseguir el éxito económico, la opción por una vocación diferente en algunos casos pasa necesariamente por una decisión personal de manifestar una identidad propia. Los puestos operativos de las organizaciones del sector público no reciben remuneraciones atractivas, y sin embargo, la ORFI es un ejemplo de una organización pública que cuenta con personal con altos niveles de preparación, que sienten gran afinidad por el proyecto organizacional. La pregunta que se plantea en esta

sección, es que tanto se debe a un compromiso con la organización en sí, y que tanto a la afinidad con la misión, que después de todo es parte de una aspiración social que se ha institucionalizado.

En el caso de la ORFI, la socialización organizacional no se realiza por una planeación previa ni como parte de una estrategia. Simplemente hay gente con una necesidad de atención, un esquema estatal de organizaciones agrupadas en un instituto que en teoría procura atender ese tipo de necesidades, y personas con la vocación para realizar las tareas que implica esa necesidad. Estos elementos se combinan con mayor o menor fortuna en organizaciones específicas. La ORFI es uno de los casos en que resultan más relevantes las aportaciones personales de sus empleados que los procesos ya institucionalizados. En el aquí y el ahora, la combinación de trayectorias personales de quienes ahí trabajan, hace que la organización sea efectiva para la gente que acude a ella. Y en la identidad de muchos de ellos, ya es evidente una orientación hacia el servicio, previa a la experiencia en la organización.

### **10.1 Tensiones organizacionales en la ORFI.**

Para responder con más detalle qué tiene más peso en la afinidad que sienten las personas con la organización; si es la organización misma o es la misión la que coincide con sus valores de identidad, es importante comprender qué tensiones organizacionales están presentes en la ORFI. Algunas de las que se perciben ya se han mencionado en el desarrollo del trabajo. La más notable es la

no siempre bien resuelta combinación a nivel institucional entre el referente de asistencia social y el de salud, que no necesariamente son del todo compatibles. En especial porque como sub-organización que a fin de cuentas es la ORFI del DIF, se maneja con una lógica propia, que muchas veces va por delante del ritmo del instituto.

Desde la perspectiva de que los académicos y los directivos tienen un mejor conocimiento de lo que es la organización, algunos autores han propuesto que las tensiones representan una oportunidad para elaborar una estrategia de diseño organizacional (Schvarstein, 1998). Pero quizá esa idea no diga nada a quienes viven la dinámica de la organización. Lo que sí es próximo a ellos y a su vivencia, es que las tensiones pueden derivar en conflictos. Tratando de englobar cuál es la reacción dentro de una organización ante las tensiones, Gelfand, Leslie y Keller (2007), se han fijado en dos dimensiones para proponer una tipología. Por un lado, si la actitud es pasiva o activa ante los conflictos, y por otro, si la reacción es antisocial o en pro de lo social. Sobre esos dos ejes han encontrado cuatro tipos organizacionales. En el primero, el conflicto se resuelve mediante la dominación. En el segundo, hay una reacción pasivo-agresiva. En el tercero se trata de evadir el conflicto. Y en un cuarto tipo, se busca la cooperación ante las divergencias. Por sus características, la ORFI se aproxima más al tipo de cultura organizacional donde se evita el conflicto. El liderazgo, en este caso la coordinación, tiene una estrecha relación y necesidad de cercanía con el grupo de profesionales (los médicos), y a la vez es el vínculo con las

políticas del instituto, tarea que no necesariamente es atractiva para los médicos. En suma, eso implica para ambas partes un dejar ser y dar cierta libertad al trabajo del otro. Además, la ORFI tiende a recompensar la cooperación. Su entorno, la comunidad a la que atiende, es estable. E incluso el hecho de que a nivel nacional sea un rasgo cultural que se procure evitar el conflicto, favorece que la ORFI repita el patrón. Por la carga de trabajo y por las restricciones en el horario de atención, no son comunes los tiempos muertos en las actividades de las personas que laboran en la organización. Es una de las razones por las que no se presenta como situación común que se formen divisiones en el personal en torno a intereses. Ello no obsta para que otro tipo de tensiones subsistan.

#### ***10.1.1 Lo individual frente a lo colectivo.***

Si bien existe un alto grado de motivación y satisfacción entre la gente que trabaja en la ORFI, algunos de ellos deben plantearse seriamente en lo personal si su permanencia en la organización ha de ser efímera, porque además de no contar con todos los recursos materiales necesarios para la labor, la paga es precaria. Como discurso de identidad, en la organización prevalece un orgullo por poder ofrecer a pesar de las limitaciones un servicio que no sólo es eficiente, sino que además es brindado con calidez. Los pacientes reconocen esa afabilidad, ese esmero por ser tratados y comprendidos con empatía. Y por supuesto, los empleados no dejan de compartir ese orgullo organizacional y de asumirlo como propio. No obstante, muchos de ellos no dejan de cuestionarse

acerca de por qué no se asignan más adecuadamente los recursos, ya que desde su percepción, incluso en ocasiones no es una cuestión de presupuesto, sino de sentido común.

**Miranda R:** –Tú sabes que aunque a lo mejor tu autoridad no está muy..., bueno, no es tu autoridad, no mi autoridad, pues, que tengo yo como médico, sino los que están arriba de mí..., Son dos o tres, ¿no? En cambio yo ayudo mucho más. Entonces, sí me conflictúa el otro lado, pero más bien me siento como entre la espada y la pared. Pero también eso me gusta, o sea, no me causa mucho problema porque soy un poquito rebelde-, (risa).

Algunos autores (Aubert y Gaulejac, 1993) responsabilizan del vacío de la sociedad, al hecho de que individuos concretos intenten llenar su propia existencia de sentido. Como si se tratara de la ley de la conservación de la masa, a más sentido en el individuo, menos sentido en la colectividad, y viceversa. A lo que sugieren que sería preferible el vacío personal. Se hace necesario tomar una postura al respecto. En realidad, más que individualizar, algunas prácticas empresariales que se han propagado en otros tipos de organizaciones, tienden a buscar que las aspiraciones individuales sean uniformes. Y para ello tratan de imponer una norma acerca de cuál ha de ser el sentido individual de sus trabajadores, en vez de permitirles construirlo por sí mismos. El mensaje de la productividad y la eficiencia sobre todas las cosas, muchas veces es asumido por una persona particular como un *valgo-porque-hago* (al fin y al cabo fácil de simular), que siempre va acompañado de un *valgo-porque-tengo*. Y en efecto, una organización puede ser un espacio donde se promueve la competencia para ver

quien aparenta mejor haber alcanzado mejor esa forma de realización. Pero el cuestionamiento a la pérdida de sentido colectivo, es indiferente a que no se permita a las personas darse el tiempo o el espacio para entender su ser más allá de la actividad laboral para vivir un sentido propio que no sea decidido por otros; por el contrario, más bien es un reclamo de que la empresa como tipo de organización particular, ha ido quitándole a otras organizaciones como las que forman parte del Estado, la función discursiva de proveedora totalitaria de sentido, y sobre todo, que este no sea colectivo.

El sentido colectivo como abstracción es buena justificación para rechazar el sentido del otro. Ante los excesos que implica una visión única y absoluta que determine qué es lo mejor para todos, nuevamente, se propone que el *yo* sea el punto desde el cual se encuentren afinidades con la comunidad, pero también desde donde se presenten divergencias, límites, y búsquedas que trascienden a lo que es el grupo. Afortunadamente en el caso de la ORFI, no prevalece ningún tipo de pensamiento colectivo, ninguna coerción que obligue a las personas que ahí se encuentran, a poner en el discurso a la organización por encima de las personas. En parte porque mucha de la gente que ahí labora ha desarrollado su vocación de servicio de manera independiente a lo que ha vivido en la ORFI. También porque siendo una organización que trabaja para servir a otras personas, se ve inmersa en procesos y prácticas en que se valora en lo individual, en lo especial y lo único a los pacientes que atienden, lo que les da un sentido humano y concreto de lo que es la discapacidad, y aleja a sus

participantes de hacer abstracciones distantes de las necesidades comunitarias. Y de diferentes formas cada persona interioriza este ambiente, lo hace parte de su identidad.

**Yadira R:** –Bueno, creo que sigo viva, me mantengo en un constante cambio, entonces día a día pues eso me aporta y eso me modifica un poco en mis conductas o actitudes. Y las modifica para un crecimiento o para una mejoría, ¿no? Impactan día a día los niños, si no, pues ya estuviera muerta– (risas). –Mira, esa habilidad de adquirir lo que día a día los niños me dan, o los papás, que incluso se acercan, me preguntan. Vienen con muchas situaciones emocionales, muchas frustraciones familiares como padres, como miembros de una sociedad. Pues vienen y buscan que les des una palabra, una orientación. Y pues tratar de modificar su conducta, pues darles un aliciente para que ellos puedan buscar como seguir su camino y poder seguir adelante con su familia–.

**Miranda R:** – Mira, lo que pasa es que yo dejé de trabajar dos años. Entonces mucha gente puede decir, bueno, estaba en un mejor puesto, ganaba más, tenía un mejor estatus, lo que quieras. Pero la verdad es que la satisfacciones que yo he tenido aquí, no creo que las pudiera tener en otro lado. Como que esto es algo que yo tenía que estar haciendo. Para crecer, personalmente hablando, ¿no? Pero es algo que yo sé nada más y todos los demás no–, dice riendo.

**Yadira R:** –Yo creo que de niña era más concreta mi idea de lo que era esto, ¿no? hacer los dibujitos, trabajar el lenguaje, el movimiento de lengua. Con esta evolución de mi vida me he dado cuenta que no nada más es el niño aislado, pues también tiene familia, papás, mamás, hermanos, primos, compañeros, vecinos; que bueno, todo eso genera en él un impacto para que avance, o para que avance su alteración, o para que su problema mejore; y bueno, pues parte de ello es que a lo mejor los papás se acercan, ¿no? Que observan que eres la que está ayudando a su hijo. Entonces lo que ellos traen es mucha carga

emotiva, entonces lo que buscan es eso, alguien que los oriente, casi porque están un poco perdidos dentro del espacio–.

**Miranda R:** –A veces sí como que la gente dice: está loca, o ¿qué le pasa?, ¿no?, Pero bueno, a final de cuentas yo sé qué me sirve todo esto y que no he estado desperdiciado el tiempo. Sí ayudo a mucha gente. Por *x* o por *y*. Igual ayudo a que digan: yo nunca quiero estar como esta vieja–, (risas). –Sirvo como mal ejemplo, ¿no? Pero ayudas. De una u otra forma ayudas–.

**Yadira R:** –Me agrada. Me agrada. Repito, no soy psicóloga, no puedo trabajar a fondo esa situación pero si me he dado la oportunidad de buscar y aprender y orientarlos para que ellos continúen. No soy psicóloga, soy terapeuta, pero trato de seguir la línea original, pero si te piden algo extra pues lo tienes que dar. Tampoco te puedes quedar callada. No sería ético–.

**Xóchitl P:** –Si no hay una familia tras el paciente, por muy buenos médicos que puedan ser los demás, o yo misma, pues el paciente no va salir. No avanza, y está estancado, estancado, estancado. ¿Por qué?, porque hacemos que avancen tantito, y el ambiente lo vuelve a estancar. De hecho nosotros apoyamos mucho en el área psicológica por esa razón. Sí yo no tengo una mamá, un papá, si están separados y no llevan una relación por lo menos estable, pues mi paciente se quedó estancado. Y más porque en mi área, ya implica conceptos, ya tienen que conjuntarse, ya tienen que concentrarse, ya tienen que estar más atentos a realizar actividades, y cuando están distraídos con los problemas que ven en casa, pues estamos igual. No, no avanzamos. Y es frecuente, muy, muy frecuente–.

Otro factor que alivia las tensiones que surgen entre los intereses personales y los de la ORFI, paradójicamente es otro tipo de tensión organizacional. En medio de un ambiente institucional que puede ser entendido como hostil (la

constante competencia por recursos que como sub-organización tiene que buscar del instituto estatal al que pertenece), la ORFI puede moverse en dinámicas menos sedimentadas, menos rígidas. Y eso brinda al personal un enorme grado de libertad, de posibilidades para buscar nuevas formas de dar el servicio.

### ***10.1.2 La organización frente al entorno político.***

Los problemas de comunicación con el DIF y la falta de coincidencias entre el ámbito federal, el estatal y el municipal, complican la operación de la ORFI. Esta tensión se agrava durante épocas de elección en el municipio, porque algunos de los puestos de dirección son ofrecidos a quienes han sido incondicionales en la campaña de los candidatos ganadores.

**Yadira R:** –Yo creo que le hace falta un poco más que lo que hacen los jefes altos, pues vean las necesidades, ¿no? De los ingresos económicos, de que den un apoyo. De lo demás, bueno, pues lo que implica en mí este cubículo. Trato de mantenerlo y los papás aportan mucho. Material, aportan mucho para que se lleve bien a acabo una terapia. Entonces se requiere mucho, realmente el centro está muy pequeño, pero bueno–.

**Miranda R:** –Yo creo que si tuviéramos otro tipo de infraestructura se podrían hacer muchas cosas. Entonces, si llega un momento en que a mí me frustra que no tengamos todo para atender a los pacientes. Pero yo sé que eso no es cosa

mía. A final de cuentas yo doy lo que puedo, y más. De verdad que sí doy más, aunque la gente piense que no-, (risas). –Pues sí das más, la verdad es que sí, y yo creo que todos y cada uno de los que están ahí dentro siempre dan un poco más de lo que les toca. La cuestión es que no hay con qué. Entonces, a veces aunque tú des más, sí te frustra el que sepas que no hay, por ejemplo, con qué darle terapia, o no hay un vehículo. Tan sólo para las trabajadoras sociales, o para las de integración educativa y de integración laboral, no hay un vehículo que las lleve a las empresas. Entonces, ¿cómo quiere el DIF que tú integres niños, si no te dan los medios de cómo hacerlo? Entonces, cosas como esas son las que tú dices, ¿qué onda?, ¿entonces qué estamos haciendo?–.

**Cuando arriban al cargo, los amigos de los políticos suelen buscar la renovación del personal. Esto no sucede en la medida que desean porque las actividades de la ORFI requieren de un grado de especialización, lo que en combinación con una baja remuneración, hace que difícilmente se adapten los recién llegados. Pero aún en épocas que no son propiamente de cambios electorales, la brecha entre los intereses de los directivos del instituto respecto a las necesidades de operación de la ORFI es evidente.**

**Miranda R:** –Es una organización de rehabilitación e integración social. Si públicamente fuera una clínica de terapia física, pues no tendrías porqué buscar eso. Pero se supone que somos una agencia de empleo para pacientes discapacitados. Se supone que hay un área de integración social. Entonces si te dicen, es un área de integración social, pero pues no tenemos con que llevar a la integradora social, que a la integradora social le pagan una bicoca y no se quiere gastar su gasolina, ¿por qué se la va a gastar? Realmente no es su función ¿Qué tal si en el trayecto le pasa algo, y quién le va a responder por ese accidente que

ella tiene? Digo, me estoy oyendo muy pesimista, pero pasa. Apenas la quincena pasada nos hacen que vayamos a firmar nómina a hasta San Cristóbal. O sea, de San Agustín a San Cristóbal, como están componiendo toda la avenida central, es una hora de camino. Entonces, de regreso chocaron cinco. Con el tiempo de incapacidad y todo. Ahí ya te fregaste a los cien pacientes que tenían de terapia de leguaje, a los cien pacientes que tenían de otra terapia de lenguaje, porque se accidentaron los terapeutas del lenguaje, que la secretaria no fuera un día, y que la psicóloga de laboral tampoco fuera una semana. Y todo por la estupidez de hacerte ir a firmar nómina a otro lado. Entonces, son cosas absurdas-.

**Leonor E:** -Por ejemplo, llega a un partido y dice, "es que las paredes las vamos a pintar rojas porque es beneficio para los pacientes". Llega el otro partido y dice, "¡no!, Las vamos a pintar de verde porque ya me di cuenta que...", entonces ese cambio, los pacientes con discapacidad, les alteran su historia de vida. Porque vienen trabajando el color rojo, el color rojo, el color rojo, y de repente les dicen, no, ¿sabes qué?, ahora va a ser amarillo, ahora va a ser verde, ahora va a ser... Un niño con discapacidad trabaja mucho para lograr su objetivo para que de repente salgan con eso. Entonces, la cuestión política es lo que no ayuda a beneficiarse aquí.

El DIF, en ciertos aspectos desatiende algunas necesidades concretas de operación de sus programas y dependencias. Sin embargo la necesidad por la que es creada una organización de rehabilitación física e integración social para gente con discapacidad, subsiste, es real. La ORFI se ha hecho necesaria a la comunidad, no sólo por el servicio que brinda, sino además como generadora de cambios positivos para el barrio en que se encuentra.

**Miranda R:** –No es que sea un centro para niños y un mini teletón, o un mini CRIT, ¡no! Es diferente, uno trabaja con población desde cero años hasta ciento y cacho, lo que te alcance. La otra vez atendí a un señor de 106 años. Entonces, si el lugar donde tú estás ofrece rehabilitación e integración social, pues entonces tienes que hacer eso. Pero si no sabes cómo... por más buena intención. Si a mi fuera el director y me dijera, ¿tú qué es lo que quieres? Otra cosa sería, pero tampoco se paran en donde está uno. Son puestos, que aunque ellos no te lo digan, son porque se los dieron, pero nunca se han ido a parar a ver cómo estamos trabajando. Pero eso sí, ya nos iban a correr cuando entró la nueva administración, porque según entramos en la administración anterior-, ríe. –Ya son cuestiones políticas que finalmente lo que te dan a entender es que al gobierno no le interesa. Y es el único lugar de rehabilitación con una población muy grande que esté trabajando en Ecatepec. Hay otro que abrieron pero que, la verdad, quien lo abrió no sé que tenía en la cabeza, se echó un viaje, o no sé, porque está en la punta de un cerro ¿Qué fregados tiene que hacer una organización de rehabilitación en la punta de un cerro? Es ilógico. Yo no sé si lo que querían era gastarse el dinero o qué. Pero eso que invirtieron ahí, pues bien lo pudieron invertir en la ORFI para hacer las instalaciones más grandes, contratar más personal, y todo. Acá te pagan muy poquito, la verdad, entonces la gente no dura-.

**Xóchitl P:** –Es una diferente satisfacción. Aquí más que nada es mucha satisfacción personal, y uno se siente a gusto. Sale uno de aquí y al principio uno se siente cargado uno con todos los problemas de los pacientes porque aquí la población es muy pobre, y es a nivel cultural. Porque lo económico implica muchos problemas, no nada más lo económico. Económicos, culturales, ambientales, bueno. Viven en casitas de cartón. Todo les pasa. Todo. Una cosa u otra, viven en familias disfuncionales. Entonces al principio, todo el tiempo, pues no acostumbraba a diferenciar entre una cosa y otra, y salía uno con la cabeza con los problemas metidos en la cabeza. Pero poco a poco tiene uno que irse acostumbrando, porque esto es del día. Y ahorita uno, pues sí, qué más quisiera

que poder solucionarles sus problemas. Pero por lo menos por mi parte, el área que me corresponde quiero que esté bien atendida. Ya lo demás, pues ya no me corresponde mi. Se tratará de la manera más humanamente posible de hacer lo que se pueda. Pero ya no me pongo el saco igual que antes, porque antes me lo ponía-, dice entre risas.

## **10.2 El perfil de la gente que trabaja en la ORFI.**

En general, durante el proceso de selección de personal se busca contratar a las personas que tienen los conocimientos, las habilidades y las capacidades para desempeñar correctamente un determinado puesto dentro de la organización. Al intentar que coincidan las condiciones del puesto con las características personales, se garantiza hasta cierto punto que los valores organizacionales sean consistentes con los de los empleados, con lo que se establece y mantiene una cultura en la organización (Bauzá Vázquez et al., 2009).

**Julia L:** –Es mucho mejor de lo que uno se imagina. A veces uno piensa, voy a crecer, ser maestra, y tener una familia. Y yo no. De repente ya en la práctica profesional cuando te das cuenta de todas las oportunidades que tienes de crecimiento, eso es muy grato. Creo que en ese sentido me considero una mujer muy afortunada, porque he tenido oportunidad de que mi propio trabajo no sólo me he dado una estabilidad, un ingreso bien. En el mismo trabajo me entrenaron a muchas cosas que en otros lados no lo hubiera conseguido. El mismo trabajo me ha dado la oportunidad de conocer, de viajar a muchos países para compartir, y a veces para aprender. No todos los trabajos te dan esta posibilidad. Consideró que a pesar de que ya llevo tantos años en esto nunca he estado estancada, siempre he ido creciendo. Ha habido veces que he tenido la oportunidad de cambiar de puesto, quizá con las mismas funciones, pero en otros lugares. El hecho de que este aquí en un lugar mucho más cercano a mi

casa, de alguna manera aquí vuelve doble el compromiso. Ya estoy trabajando, pero yo estoy contribuyendo también con mi comunidad. El trabajo que ya realizó aquí da un beneficio mis vecinos. Esto lo hace doblemente gratificante. Y por otro lado, sí me considero muy afortunada. Sí superó las expectativas que tenía. Todavía, a veces se van complicando las cosas personales. Yo quiero terminar una maestría, y también hacer un doctorado, pero también decidí tener una familia y tener hijos, y que tengo que aprender a compartir el tiempo. Pero no lo descarto, en un futuro, cuando mis hijos ya no requieran tanto de mi tiempo, entonces ya como profesionalista cumpliré con esas metas académicas. Aunque en la práctica no considero que me haya quedado estancada, sino que siempre he ido superándome-.

**Leonor E:** -Anduve vagando. Estuve estudiando un año de relaciones internacionales y un año de ingeniería en sistemas computacionales. Ya finalmente, caí en psicología, que finalmente era lo que yo buscaba... A mí me gusta mucho lo que es trabajar con los empleados de las empresas. Mi mamá yo creo fue de el pilar más grande, porque ella era encargada del área de trabajo social en lo que es infoviro. Yo veía las relaciones de la gente, que tenía mi mamá, y toda esa cuestión que era más de trabajo social y psicológica de estarlos orientando y canalizando, haciendo los procesos de reclutamiento. Entonces eso fue lo que me gustó. Sin en cambio por la necesidad de la sociedad me metí a lo que es ingeniería de sistemas y relaciones internacionales, porque de psicología no había mucho campo de trabajo. Entonces, anduve sondeando, pero pues no, no era mi fuerte como tal-.

**Las personas que trabajan en el ORFI tienen como característica una vocación por ayudar a los pacientes. No es una condición que se exija en todos los casos en el momento del reclutamiento, pero en general, si es un gusto que ya se tiene o se desarrolla en las personas que perduran trabajando ahí.**

**Miranda R:** – Pues se siente más bonito, ¿no? Se siente que estás haciendo algo más de lo que en realidad tendrías que hacer porque yo me podría abocar nada más a mi trabajo y en cuanto te empezaran a decir sus penas pues diría, bueno, eso vaya con psicología, o a mi no me corresponde, pero, bueno, hasta eso. La verdad yo sí me siento bien–.

**Socorro M:** –La calidad, ¿no?, la calidad humana que uno siente hacia este tipo de lugares. Sí. Que a veces nosotros nos quejamos tanto por situaciones que no valen a veces la pena, y como estas personas nos ponen muchos ejemplos, ¿no? de vida–.

Se produce una sinergia entre valores personales y valores organizacionales que finalmente hacen una identidad distintiva de la ORFI respecto a otras organizaciones similares, y que es asimilada por las personas que la organización va incorporando.

**Miranda R:** –Mucha gente te lo dice, mira la desventaja, yo no sé si pusieron ahí a puros que tienen corazón de pollo o son un pan de Dios o qué carambas–, dice riendo. –Pero la gente te lo dice: “es que aquí todos son bien amables”, “es que en el seguro no me tratan así”, “es que yo prefiero venir aquí que irme a cualquier otro lado”. Y es lo que te digo, eso es *apapachoterapia*, y en realidad pues sí es función de uno, porque los pacientes no vienen porque se sientan bien, ¿verdad? Vienen a que les des un servicio, y ese servicio incluye que los trates adecuadamente–.

El contacto directo y constante con el dolor de los pacientes, modifica la imagen que se tenía del otro, y por tanto se modifican los valores de la propia identidad. En su perfil, muchas de las personas de la ORFI tienen un criterio de amplia aceptación de la otredad.

**Camila D:** – ¡Ah! Pues a lo mejor toleramos más la vida porque no sabemos en qué momento nos puede cambiar también a nosotros, ¿no? A lo mejor antes no vemos en esa forma a la vida, ¿no? Porque no creemos, no vemos de tan cerca lo que es. Por eso vemos a mucha gente que a lo mejor tuvo un accidente, y también nosotros nos ponemos a pensar, ¿no?, que qué nos puede pasar, y a lo mejor antes uno lo ve más lejano porque no está tan cerca esa situación–.

Como espacio de trabajo, la ORFI permite que las personas aporten a la atención de los pacientes sin restringirlos, y generalmente no permanecen estáticos ante la gran cantidad de trabajo que se genera. En sus respuestas, los empleados tienen la certeza de lo que personalmente están aportando. Y también ese es un elemento que tiene en cuenta ante la pregunta de cómo se ven a sí mismos constantemente transformándose.

**Miranda R:** – ¡Sí! Me siento parte de la creación de este ambiente amable. La verdad es que yo siempre he sido así. O sea, nunca he tratado mal a la gente. Sí me enojo y sí los regaño. Porque sí, a veces los regaño; pero nunca con el afán de hacerlos sentir mal, ¿no? A veces sí pareciera así, pero más bien para que cambien la actitud, pero yo nunca trato mal a la gente... Sólo cuando estoy de malas–, (risas) –. No, no es cierto. No, no las trato mal–.

**Aidé Q:** –Sí, sí ha cambiado el ideal que tenía de ayuda a la gente. Dentro de las necesidades y dentro de los límites que nosotros tenemos como profesionales, cambia. De repente sí sentimos algún tope, pero pues seguimos marchando, ¿no? seguimos luchando. Pero sí cambió, y sigue cambiando, ¿no?, Porque seguimos para adelante–.

Para unos, trabajar en la organización implica una forma de mantenerse coherentes con una imagen de sí que perfilaron desde que recuerdan o a raíz de

algún acontecimiento vital que les marcó. No fue a través de la organización de donde incorporaron sus valores a su identidad.

**Amelia Maidana** (*Terapeuta física*): –Yo quería ayudar al prójimo. Yo tenía una abuelita con discapacidad, entonces así como que lo que más se aproximaba pues era enfermería... Yo creo que sí hay que involucrase aunque sea un..., ahora sí que aunque sea un poquito, para que uno pueda estar en el lugar del paciente, ¿no?, y darle una mejor calidad–.

**Genoveva N**: –Yo trabajaba para el ISSSTE desde hace seis años, casi siete, entonces estaba otra coordinación, fue a raíz de que yo también tuve un accidente (me fracturé la cadera), que vine a rehabilitación aquí; porque quedaba más cerca de mi domicilio, y me gustó mucho cómo trabajaban aquí. Estuve insistiendo hasta que conseguí mi cambio, hasta que pude trabajar aquí y regresar poco de lo que a mí me dieron–.

**Xóchitl P**: –Desde niña siempre quise ser médico. Eso siempre, desde que yo tenía tal vez cinco años, porque yo era una persona muy enfermiza. Tenía asma. Entonces, dentro de mis muchos desvelos, pues siempre dije que yo no quería que los niños pasaran por situaciones así. Y sí, desde niña siempre lo comenté, y tuve el enfoque de decir que iba a ser yo médico. Y sí, lo conseguí. Nada más que no sabía yo a que iba enfocarme. Más adelante lo supe distinguir–.

Para otros, la identidad no es referente que obligue a permanecer estáticos en una posición. Hay personas que han ido modificando sus metas personales, o que incluso sólo circunstancialmente llegaron a la ORFI. Igualmente, aún la aceptación de los valores organizacionales no equivale a no continuar replanteándose su papel.

**Dalia Duarte** (*terapeuta física*): –A mí me da una satisfacción poder atender a las personas con incapacidad, porque son personas que necesitan de más de nuestra atención, de nuestro tiempo. Mi papá siempre quiso que yo fuera doctora. Le decía que yo quería ser enfermera. Pero él me decía: “No, pues si a ti te gusta, pues se enfermera”. Y pues la verdad me gusta. Y aquí luchamos, y salimos adelante con todo y carestías, y sus pros y contras, y todo, pero aquí estamos. Primeramente Dios. Pues gracias a Dios, o sea, a mí me ha gustado ser así. Y antes era más pero... la verdad en el transcurso de la vida hay muchas cosas que ¡ay!, Pero pues uno sale adelante y hay cosas más difíciles. Entonces uno dice, no, pues si ellos están así entonces por qué no yo poner un granito más para poder ayudarlos–.

**Genoveva N:** –Bueno, llegué a nutricionales primero, y pues fue un área que a mí me gustó porque también salía yo a campo. Iba con la gente entregar despensas, pero más que nada me quedaba la satisfacción de que la gente se pone contenta cuando llegábamos, y me gustaba mucho estar allí. Pero cuando yo llegué a rehabilitación me enamoré de este lugar–.

**En algunos casos es clara la independencia entre los valores que de la identidad organizacional, y los de la identidad propia, aún cuando en la mayor parte coincidan.**

**Jerónimo B:** –Sí, yo creo que desde pequeño trae uno cierta vocación. Cuando se va inclinando uno a ayudar al prójimo, a los semejantes, y tiene uno la forma de ayudarlos, los ayuda, ¿no? En lo económico, la verdad no nos quejamos, nos va bien. Porque además yo trabajo en forma privada en la tarde. Entonces, todo ese conocimiento que uno trae, lo da en otra forma donde le dan a uno una retribución económica más favorable. Pues, como que te compensa. Te compensa, y esto hace que la satisfacción sea compartida. Si aquí no ganó bien, pero tengo el conocimiento, tengo la experiencia, tengo la manera de mejorar

todavía una mejor información médica, entonces tomó yo a bien que haya una compensación en forma privada, ¿por qué en forma privada? Pues porque la gente me busca. Dicen, no pues vayan con el Doctor, porque es un buen médico, se distingue de entre de los demás compañeros médicos que estamos en la localidad. Entonces, eso me satisface porque acá en la organización no tengo una buena retribución, pero tengo una buena calidad de conocimientos, que si estuviera encerrado ahí en el consultorio pues no la voy a tener. Tendría que perder tiempo para irme estudiar y demás. Entonces, aquí tengo la facilidad de tener los cursos por medio de la institución, que es una forma de compensación. Yo pienso que por eso, todos estamos en cierta forma a gusto aquí. Porque tenemos esos beneficios, de ir a cursos, de actualizarnos, de poder plasmar dentro del mismo paciente el mismo resultado que se está buscando, y con eso estamos yo pienso, que en un equilibrio-.

**Elvia H:** -Llegué, bueno, saliendo de la carrera, pues buscando la opción de trabajo. La verdad no tenía mucha idea de lo que hacían. No conocía mucho de lo que hacían, tenía poco conocimiento. Sí, en la carrera llevé una materia que era de educación especial. Pero de inicio no era mucho como lo mío, no estaba muy enterada. Pero sí estaba interesada en trabajar. Mi idea era entrar a la parte educativa. Yo me quería dedicar a la parte de psicología educativa. Entonces mande currículos de la escuela y entonces hubo la oportunidad, porque me quedaba muy cerca de mi domicilio. Pero bueno, ingresé, y me dieron dos opciones. De inicio fue por los horarios, que se pueden combinar este trabajo con la tarde dar clases. Entonces puede combinar los dos un tiempo. Y ya estando aquí la verdad que me jaló más esta labor-.

**La organización da oportunidad para desarrollar aspectos de la identidad propia en forma práctica, porque los procesos y las prácticas con los que se puede hacerlo, ya están institucionalizados.**

**Leonor E:** –Nunca pensé terminar trabajando en discapacidad. Me gustaba mucho, en la carrera también hice una práctica con niños con síndrome de down. Sí me gustó, pero no era así como mi plus. Pero ahora que estoy aquí digo, ahora sí que mi destino es la discapacidad... Lo que pasa es que cuando conozco los niños con síndrome de down es una práctica superficial, no como tal trabajo, sino una práctica de tres meses dónde haces la visita, investigas libros, cómo se relaciona la discapacidad intelectual, y todo esto. Era más teórico que práctico. Entonces, digo, sí se hace el trabajo por salvar la materia y todo, pero hasta ahí. Pero ya ahora que estoy trabajando directamente, pues mi visión cambió totalmente. Ya no son libros, ya es mi experiencia trabajando con niños con discapacidad–.

**11. ¿Porqué organizarse ante la discapacidad? (Respuestas desde la identidad y el ideal de realización personales).**

¿Cómo se modifica la identidad ante la condición de la discapacidad, ya sea propia o ajena? Ante la discapacidad generalmente respondemos categorizando al otro como un estigmatizado, alguien con una marca que le deja en desventaja social, más allá de las dificultades que propiamente son inherentes a su limitación física (Goffman, 1986). En la mentalidad de una sociedad configurada desde los valores del trabajo remunerado, la atención a quienes se ven limitados para realizar labores económicamente productivas se ve nada más como una tarea secundaria que distrae de las que retribuyen ganancia. Es pertinente revalorar el esfuerzo de quienes invierten en el “bienestar de inválidos, ancianos, necesitados en general”, porque gracias a ellos la sociedad merece el nombre de tal (Mires, 1996). Una posibilidad está en no perder de vista la idea

de la trascendencia, del sentido, como parte que identifica a todas y cada una de las personas. ¿Cómo puede alguien diferenciar entre ese sentido elaborado y asimilado como propio; del impuesto por seducción o por coerción desde la empresa u otros tipos de organizaciones, el cual termina siendo sólo una apariencia? La vida personal abunda en instantes que hacen clara esta diferencia, que rompen el letargo y la rutina desde donde es más propicio caer en esas formas simuladas de trascendencia.

**Nadia P:** –Primero les preguntó cuál es su problema, de ahí me baso para saber adónde las puedo encaminar, con quiénes pueden pasar. Ahorita, pues, tengo la misión de dar informes a las personas que vienen por primera vez. A las personas que vienen con problemas de rehabilitación, que es columna, fracturas, problemas de brazos; luego son ligamentos, o sea; luego son diferentes enfermedades que traen, también es reumatismo, artritis. A los niños, a los bebés que nacieron mal, que tuvieron problemas al nacer, problema psicomotrices, problemas de lenguaje... Hay muchos, muchos, muchos, muchos con problemas de lenguaje, que la verdad no los podemos atender a todos. Entonces, esa es mi misión dentro de la ORFI, y ver de qué manera se les puede dar un mejor servicio, y ayudarles en lo más que se pueda. Hay personas que, pues son de muy bajo recursos, y ver de qué manera se les puede ayudar–.

En general, el personal que forma parte de la ORFI toma riesgos; en la forma en que desarrollan su vocación, apuestan por la educación para un cambio que repercuta en la comunidad. Al no disponer de los recursos suficientes, esta decisión implica riesgos. Muchas veces dejan a un lado oportunidades de mayor solvencia económica, a cambio de una organización donde hay más posibilidades de intentar nuevas maneras de trabajar, donde hay más “espacio

para equivocarse". Saber dejar a un lado las estigmatizaciones personales, también ayuda a dejar de estigmatizar los errores.

**Jerónimo B:** –En un momento dado tenemos madres que se quedan todas sorprendidas. De que, "¡ay!, si esto yo lo hubiera sabido al principio no tuviera yo a mi hijo así". "Doctor, este problema que tiene mi hijo, ¿se hubiera podido evitar con este tipo de acciones?". Pues sí, obviamente, ¿no? Y cuando damos este tipo de pláticas en los talleres que tenemos surgen todo ese tipo de inquietudes, y todos esos conocimientos que actualmente ya lo estamos viendo más; que las madres se preocupan por su tiempo de embarazo, que ya toman su ácido fólico para evitar lo que antes se llamaba defectos del tubo neural, que el que más vemos aquí es el labio leporino, labio y paladar hendido. Entonces, todo este tipo de situaciones las madres lo tomaron ya con un mayor nivel de control, cosa para la que sirve mucho el ácido fólico; porque ya saben, porque ya se ha difundido mucho incluso en la televisión, en la radio, las noticias. Aquí nosotros damos ese tipo de talleres que por qué tomar el ácido fólico, dónde interviene, para qué sirve. Entonces, con ese tipo de conocimiento se está previniendo ese tipo de acciones–.

Desde algunas teorías, a veces se quiere reducir la identidad a una cuestión de lenguaje. Sin embargo, enfrentarse a la discapacidad es un recordatorio permanente del cuerpo, componente inseparable de la identidad que en principio ya determina muchos de sus aspectos, más allá de lo social. También se sugiere que sólo se manifiesta la individualidad como una convención que se negocia lingüísticamente y se acepta como verdadera en cierto tiempo y en cierto lugar. Ello supondría que quien no desarrolla una capacidad de lenguaje y de comunicación efectiva con los otros, ni siquiera participa de la formación

de su propia identidad, al estar excluido de expresar su conocimiento de sí ante la sociedad.

**Breve entrevista informal con un médico de la ORFI acerca del lenguaje:**

*¿Qué tan difícil es socializar para las personas que son las cosas para las personas que tienen problemas de lenguaje?*

Pues cuando no es tan grave y tiene terapia, por lo regular es algo leve, pero cuando entra a la primaria si no es un niño con una autoestima elevada es fácil blanco de burlas de los demás y su autoestima disminuye. Sí es un problema. La verdad, es que los niños son medio gandallas, o más bien gandallas y medio.

*¿Sí se dan cuenta ustedes de que alguien tiene una mala autoimagen si no lo puede expresar con palabras?*

En su actitud, pero la que lo evalúa tiene que tener colmillo o como le quieras llamar. Cuando el niño a pesar de que no puede hablar, te das cuenta que tiene la intención de hacerlo, de que la mamá lo corrige adecuadamente, de que te ve a los ojos, que no se muestra tan cohibido, algunas cosas. También depende de la edad, pero casi siempre se comunican algo.

*¿Qué es más común, que entiendan pero no puedan hablar bien, o que de plano no entiendan tampoco lo que les dicen?*

Cuando tienen problemas con el lenguaje expresivo entienden todo, pero hay de todo en esta villa del Señor. Cuando tampoco entienden lo que les dices a veces también tienen cierto grado de deficiencia intelectual.

*¿Los que son sólo de lenguaje expresivo llegan a ser desinhibidos con la gente antes de la terapia?*

Sí, depende mucho de la familia y también de la severidad, pero si tienen buen apoyo social, no hay mucho problema.

Desde el trabajo con la discapacidad se presentan retos que obligan a revisar las convenciones acerca de la identidad y sus atributos. Entre ellos la inteligencia. Como rasgo personal y en el valor que se le otorga socialmente.

“Hay cosas que no se valoran o son actualmente estigmatizadas. Tenemos que cambiar radicalmente nuestra visión sobre la inteligencia. Se han demostrado tres cosas sobre la inteligencia: una, es diversa; dos, es dinámica; y tres, es distintiva. Creo que nuestra única esperanza para el futuro consiste en adoptar una nueva concepción de la ecología humana..., que se empiece a reconstruir nuestra concepción de la riqueza de la capacidad humana. Nuestro sistema educativo ha minado nuestras mentes en la misma forma en la que sacamos el mineral de la tierra. La tarea es educar a la totalidad de su ser, no nada más la mente, para que pueda enfrentarse el futuro (Robinson, 2006).”

**Amelia M:** –Las satisfacciones son muchas, porque por ejemplo hay logros que a lo mejor cualquiera puede decir, “¡ay, ya sostuvo la cabeza!, ¿y eso que tiene que ver?”, ¿no? Pero uno lo valora mucho porque es el trabajo de ellos, entonces también. Claro que hay niños que pueden llegar a ser más independientes, hay niños que ya salen caminando de aquí, y así como que es muy grato, ¿no? Y el que uno los vea, y el que vayan a la escuela, o que de repente, que uno los deje de ver mucho tiempo, y que vengán y se acuerden, ¿no?, todavía de que uno es el que los hizo caminar, les ayudó, les dio las bases–.

## 11.1 El espejo y la empatía.

**Miranda R:** –Por ejemplo, yo sé que a mí no me corresponde decirle a los muchachos que tienen que estudiar. Entonces, un día llegó una muchacha que, creo que tiene como diecisiete años, o algo por el estilo, y llegó con un niño que acababa de tener. Y el niño tenía daño neurológico. Entonces, la muchacha nada más tenía la primaria. Y yo le dije que no. Que con un niño así, no se podía dar el lujo de sólo tener la primaria, que se supone que la que tenía que ser experta en lo que tenía el niño era ella, no yo. Porque a final de cuentas no es nuestro hijo, es hijo de ella. Y le dije que tenía que estudiar la secundaria, y que de ahí se había de echar la prepa, y que de ahí tenía que seguirle y estudiar otra cosa. Y ahorita la muchacha está en la prepa. Entonces, pues así como que siento que si no se lo he dicho yo, a lo mejor no había otra persona que se lo dijera. Y con la preparatoria pues le puede dar más a ese niño, ¿no? Esa es una, y también una abuelita que se puso a estudiar la primaria, porque también le dije que si se perdía o algo la gente era muy canija y no le iba a enseñar como regresarse–, (risas). – Otro que..., por ejemplo una señora que no se hablaba con sus hermanos, y eso. Entonces, yo reuní a toda la familia y les dimos *coco wash* entre la psicóloga y yo. Digo, no nos correspondía para nada hacer eso, pero hicimos que vinieran todos sus hermanos, les explicamos que tenía, cuál era su diagnóstico y todo, y finalmente pues la señora se reintegró a su..., a dónde debería de estar. No sé, si son varias las cosas que sí hacen que valga la pena lo que estás haciendo–.

En los años de 1930, el psicólogo Henri Wallon realizó unos experimentos en los que observaba como los niños van aprendiendo a reconocerse en un espejo. Jacques Lacan, supuso que en esta etapa era en la que una persona desarrollaba una autoconsciencia y la idea del *yo*. En busca de comprender si esta facultad es exclusiva del ser humano, se ha aplicado a otros animales, y se ha comprobado

que otras especies pueden reconocer su reflejo, aunque se debate si esto prueba que exista algún nivel de conciencia, siendo que algunos lo vinculan más bien al comportamiento social que hay en esas especies. Y en el otro extremo, hay quien duda que el desinterés ante el propio reflejo de algunos animales necesariamente implique la incapacidad de auto reconocerse (Gómez, 2007).

**Aidé Q:** –Yo creo que a nivel personal nos ayuda a valorar, pues la vida. Nos ayuda a valorar a nuestros compañeros, a nuestros hijos, a nuestros familiares. Nos impacta mucho de repente uno que otro caso, y yo creo que es cuando decimos: amo más a mi familia, ahora te respeto más, ahora te voy a dar más oportunidades, o me voy a dar más oportunidades yo. Impacta. Impacta mucho, ajá–.

Como sea, en el ser humano el auto-reconocimiento ante un espejo, va más allá de lo literal. Curiosamente los otros son también un reflejo de lo que es cada uno en lo particular. Hay situaciones, historias, narraciones, vivencias, que siendo de los demás, provocan que el sujeto evoque su propia imagen y le da un sentido de los que es. Y quizá más extraño, desde ese espejo de la otredad también se es capaz de comprender que se puede ser el mismo que el de enfrente. La empatía tampoco es una característica que pueda distinguirse en demasiadas especies, además de la humana.

**Evangelina T:** –A mí en cuestión de nivel hospitalario, me fascinaba ver nacer los bebés. Yo me emocionaba y explotaba porque estaba rete emocionada cada vez que nacía un bebé. Pero al ver aquí bebés que nacen con problemas de una hipoxia hasta una parálisis cerebral por una fiebre tan alta, o por una encefalitis,

tú dices, ¡guau! Es un gran reto... Yo quería ser médico veterinario ¡Muy diferente a esto! Nada que ver. También por azares del destino me puse a estudiar esto...Aquí las satisfacciones son muchas, muchas. Muchas, muchas, muchas. Demasiadas yo diría... Yo creo que ver sonreír un niño es lo más importante. Mucho muy importante. Porque hay niños que no sonríen, y nunca los vas a ver sonreír, pero cuando te dan una sonrisa... te desmorona-.

**En todas las sociedades, los seres humanos manifiestan un sentimiento de empatía: la capacidad para tratar los intereses de los otros, como comparables a los propios. Sin embargo, el número de personas por las que se siente simpatía es muy variable. Generalmente, la gente sólo manifiesta empatía con su propia familia, clan o el grupo íntimo de amigos (Pinker, 2004).**

**Gerardo Toledo** (*Radiólogo*): -Yo tenía la visión de a la mejor el paciente no tratarlo, ¿cómo me va a hablar? Si se puede hablar o no con él, no sé. Ahora es algo, en verdad, es algo que uno y a ve normal. Encuentras ya pacientes que no son de aquí, pero que son un discapacitado de allá afuera, normal, ya. Es una persona como cualquier otra, igual que nosotros. Sí, valora uno muchas cosas. En la familia y en lo personal. Valora uno muchas cosas. Pero digo que más que nada son un ejemplo los pacientes. No, en verdad que yo me quedo de a seis de ver muchos pacientes como se superan a pesar de. Llegan hasta cierto grado de recuperación, y en eso llevo un buen ejemplo de ellos, la verdad-.

**En determinadas circunstancias el círculo puede ampliarse. La noción de progreso moral puede ser entendida desde la comprensión de cuáles son los factores que propician que la gente extienda su círculo empático. Se ha argumentado que cuando se hace, es desde la obligación que impone la**

reciprocidad, la interdependencia, y que eso hace que se convenga controlar y excluir a quienes se consideren degradados socialmente (Pinker, 2004).

**Elvia H:** –Principalmente valorar las capacidades con las que uno cuenta. El identificar uno también sus discapacidades, porque uno también tiene sus discapacidades. El ser más sensible y más tolerante, con los otros y con uno mismo, porque a veces también uno mismo es muy crítico, muy áspero en cuanto a las demandas personales que tiene. Entonces, saber acerca de las capacidades y las discapacidades, y de la tolerancia y el respeto, ante todo yo creo que trabajar aquí, sí contribuye. Llegan casos muy fuertes con la discapacidad, bueno, y también con la pobreza, con la falta de recursos, con las necesidades humanas, entonces te sensibiliza mucho. Uno le da valor al cuerpo, le da valor a las capacidades, le da valor a la vida. Que como todos los seres humanos, tiene uno sus caídas, ¿no? Y vuelve uno a lo mismo. Pero en general sí lo vuelve a uno más sensible. Digo, hay de todo, ¿no? A lo mejor nosotros como somos clínicos nos toca la parte fuerte en el aspecto emocional. Y digo, cada quien en su experiencia, trabajando aquí–.

En cualquier caso, los ejemplos de personas que al menos por momentos trascienden de los límites de lo “genéticamente programado” y lo “socialmente convenido” abundan. Y con esto no quiere hacerse referencia a un abstracto *amor a la humanidad*, sino a acciones concretas que realizan a favor de otras personas específicas.

**Leonor E:** –Yo tengo dos niñas, entonces digo, en alguna situación la moneda está en el aire y puede caer, y el día de mañana mis hijas pueden tener una discapacidad de la noche a la mañana. Entonces, la historia de vida es eso, cuidar a mis hijos, ver que no tengan una caída, y si la tienen, que voy hacer para sacarlos

adelante. Normalmente mi vida y mi historia con la discapacidad van de la mano. Aparte mi esposo también trabaja con la discapacidad, entonces estamos así como muy vinculados–.

**La combinación auto-reconocimiento y empatía invita a mirar la discapacidad sin rechazo, y a la vez sin conmiseración.**

**Cecilia A:** –Junto con otra compañera que es la que inició el proyecto de escuela para padres, es que empezamos a ver que era necesario pláticas de los papás. También había una necesidad tener una plática para adultos. Como llega a todo tipo de población, entonces empezamos a manejar el taller de aprendiendo a vivir, cómo manejar la sobreprotección de los papás hacia sus hijos. La verdad ha sido hermoso para mí trabajar aquí, ha sido muchísima experiencia. Sensibilizarte ante los problemas de las otras personas, que a veces, no tienes ni la capacidad para poderlos ayudar, que por más que quisieras, sino supieras, llorabas–, ríe–. Porque, ¿sabes?, en terapia física ves casos más dramáticos. Pero con el tiempo viendo las cosas una manera más, a la mejor más objetiva, ¿no?, y estando aquí en el área de psicología, pues tuve que tomar toda esa fortaleza para mostrar con los pacientes con algún tipo de discapacidad–.

## **11.2 La diferencia de saber un nombre.**

Se atribuye a Stalin la frase “la muerte de una persona representa un hecho trágico, pero la de un millón es sólo una estadística”. Intentar comprender la dimensión de la identidad personal, es una oportunidad para replantear las cosas al revés. Lo importante no es la adhesión a la humanidad en abstracto, sino la posibilidad de comprender al otro cuando se le intuye como alguien particular y único.

**Febe V:** –En este caso estamos trabajando con Gregorio, un paciente amputado, ¿ajá? Sufrió un accidente automovilístico hace algunos meses, y ahorita lo que estamos trabajando con él, pues es fortalecer sus extremidades tanto superiores como inferiores para posteriormente iniciarle su manejo de prótesis. Es lo que estamos haciendo–.

**Valga una anécdota como referencia, un sobreviviente de Hiroshima, encontró a una niña bajo los escombros de una escuela. Sin fuerza para removerlos y rodeado de llamas, tuvo que abandonarla mientras le pedía perdón por dejarla morir. La escena le acompañó y atormentó por muchos años. Mucho tiempo después, pudo encontrar entre los archivos de la escuela, el nombre de esa niña. Fue catártico, porque pudo entonces orar por ella nombrándola.**

**Julia L:** –Pues mira, todo esto son azares del destino, ¿no?, La verdad. Porque a veces la vocación, si uno pregunta, yo inicialmente mi vocación era ser maestra. No se pudo, no entré, estudié trabajo social. Sin embargo hay en la práctica te das cuenta de todas las satisfacciones que te produce. Estoy convencida que mi vocación es trabajar en contacto con personas, servir a personas. Me gusta mucho interactuar. Y aprendí a no involucrarme generalmente con la gente, porque es un este campo es muy difícil, ¿no? Seguramente te llevas todas las broncas a tu casa, entonces empiezas a ver cómo las puedes resolver. Ya lo aprendí a manejar, y me satisface mucho. Mi trabajo es de mucho reto, ¿por qué? Porque yo tengo que salir y buscar opciones de trabajo. Entonces cuando recibes una negativa tengo que aprender a manejarla que no es para mí, ¿no? Porque esos sí te frustra, que visitas 10 o 15 casas, y en ninguna, porque ahorita la situación en la que estamos viendo en el país pues es difícil, ¿no? Si para los que no tienen discapacidad es difícil encontrar trabajo, para los que tienen, pues no. Entonces, es un trabajo de muchos retos, pero es un trabajo muy satisfactorio. El

ver de qué manera contribuyes a que a esta persona le cambie la vida eso es muy grato-.

Las personas que trabajan en la ORFI, saben lo que significa esa diferencia. Nombrar a sus pacientes, es hacer un vínculo más fuerte con ellos. Ven llegar y regresar a una persona concreta, no un paciente entre tantos. Es un riesgo, porque también significa vivir algunas despedidas.

**Leonor E:** –Mi mayor satisfacción es ver a los niños, por ejemplo aquí, con discapacidad y que dan muchos avances desde que llegan sin caminar, y van dando sus pasos; que llegan sin decir una palabra, hasta que ya. Entonces, el agradecimiento de parte de los niños que a la mejor no te dicen una palabra, pero sí te prestan un abrazo, un saludo, o te gritan desde lejos. Entonces, ese es mi mayor satisfacción. Me impacta de muchas formas, porque dejé a un lado la situación económica, que es el principal motivo ahorita de ya no ver de comprarme la ropa más cara, o de ir a la moda con la sociedad, ni eso me importa. Lo importante es que estés aquí, que estés sano y que pueda seguir adelante-.

Pero nombrarlos, es una manera efectiva para establecer una cercanía, para comunicarles a ellos y a sus parientes que comprenden todo lo que abarca su situación.

**Miranda R:** –Para que los niños no se espanten, yo no me pongo bata. Y muchas veces los pacientes me ven por el pasillo y no saben que yo soy la doctora. A

veces me dicen: “Oiga, ¿con quién voy a pasar?”, han de pensar que soy la secretaria. Ya cuando pasan conmigo, ya como que dicen, ¡achi, esa era la doctora! Pero a mí no me interesa realmente tener así, como una imagen de la doctora que está allá arriba, ¿no?, al contrario. Pues muchos pacientes van conmigo y más bien algunos sí me ven cómo su cuata, otros como la doctora, otros como... Hay un señor que me dio mucha risa, porque me dice: “bueno, ¿y a qué viene?, ¿por qué no le hace nada? Nada más viene a platicar, ¿o qué?” Entonces, hay de todo, pero yo siento que si tú les preguntas a mis pacientes (yo nunca les he preguntado, ni hemos hecho ese tipo de encuestas), pero yo creo que si tú les preguntas a los pacientes qué tan satisfechos están con el servicio que les doy, sí están satisfechos. A lo mejor alguno que se queje. A lo mejor porque me tardo a veces, ¿no?, pero me tardo no porque yo quiera, sí no porque lo requiere. Entonces, a veces tengo pacientes esperando, y así como... “¡Doctora, usted se tarda!”, y todo, pero ya cuando pasan, ya como que se les quita el coraje. O hacen como que se les quita y después me mientan la madre afuera, pero..., pero, ¡no!, yo creo que si les preguntas, están satisfechos–.

**Xóchitl P:** –Yo creo que el estudio, los maestros que tuve, mi información me ayudó mucho a eso, y algunos maestros que me han enseñado, que se han preocupado por darnos eso, que hay muchas veces que la carrera no se da. Tú dedícate nada más a ver pacientes. Hay veces que los nombramos sólo por un número, por una patología, y no les decimos por su nombre. Ya desde ahí sienten que no tienen un nombre. Mientras más le digas por su nombre, más bien se siente, y más seguro se siente con uno–.

### **11.3 La metáfora del migrante.**

**Evangelina T** (*En algún momento de la entrevista, habla acerca de mantenerse ecuánime*): – ¡Sí!... Sí, sí. Sí, a veces sigue fallando. A pesar de que ya tenemos casi ya nueve años aquí, todavía así cuando llega un caso, así como los que ves,

como que todavía te emociona o te da tristeza... A la larga se va convirtiendo en satisfacción, en logro. Y ver que un paciente logra lo que no esperaba...

*La emoción de la entrevistada es evidente. A un lado suyo, está la asistente de la coordinación que también tiene la mirada húmeda y brillante; del otro, su colega trabaja con un joven de unos ocho años, que está rehabilitándose después de una amputación de pierna. Él realiza con entusiasmo sus ejercicios y nos mira a los demás con un gesto travieso como de "¿qué les pasa? Si yo estoy bien"*

... – ¡Todavía sigo..., todavía seguimos con... la emoción! Aunque son muchos años. Me da mucha emoción ¡Pero ya! Tiene que pasar. Sigue adelante y seguimos adelante con ellos, ¿no?, y normal. Nos emocionamos, lloramos, nos enojamos, nos reímos ¡Todo hay aquí! Inclusive hay hasta regaños, porque luego a veces los pacientes dicen: "no, no puedo", y el no puedo aquí no existe porque tienes que lograr luchar. Aquí el no puedo, el que hoy me voy a quedar así... Y tener a veces el carácter fuerte ¡Pues no lo tenemos! Tenemos corazón de pollo. Pero a veces lo tenemos que sacar, ¿cómo ves? –

*Y la veo a ella, satisfecha de no haberse vuelto insensible con los años de labor. Y a él, inmune a la conmoción que provoca, muy en lo suyo como si nada. Supongo se que sabe ver a sí mismo mucho mejor de lo que sabemos hacerlo los otros.*

Pescetti (2007) propone una imagen que puede ayudar para establecer empatía, y que bien puede ser aplicada al caso de la discapacidad. Es la imagen del migrante. Situarse en el lugar de la persona que se sabe extranjera en un país con otra lengua, otra cultura. Con una mezcla de necesidad, pero también de resistencia. Una persona que trata de adaptarse, y está atenta a quién imitar, a quién le tolera, pero también a quiénes le reiteran que ese no es su lugar, que ella es distinta. Puede haber también quien quiera hacerse cargo de ese migrante, que intente transmitirle las reglas. Pero esas reglas igual pueden ser

las que realmente le ayuden a ser eficaz en ese país nuevo, o igual no. El migrante puede saber que al salir a la calle, no va estar protegido con esas reglas. Y que sin embargo, conseguir un empleo, por ejemplo, dependa de mostrar ante un examinador que se conocen esas reglas.

**Jerónimo B:** –Sí, yo pienso que hay muchos programas. Pero lamentablemente, muchas veces nosotros mandamos estos programas a los directivos, pero volvemos a caer a lo mismo, si no hay el apoyo. Mi programa puede ser muy bueno, el programa de mis compañeros puede ser muy bueno, el programa de la directora puede ser muy bueno; pero si lo entregan a altos mandos, a altos directivos; no hay un apoyo porque ellos mismos no lo tienen. Porque no se los dan, no nos hacen caso a nosotros, y se quedan como proyectos. Y he sabido de tantos proyectos de tantas personas, pero ahí se quedaron nada más en el papel, en los libros. No se llevaron a efecto. Entonces, eso es lo que nos hace falta, que todos los programas de toda la población que estamos interesados en esto; que se valoraran, que se estudiaran, y que se llevaran a efecto. Lamentablemente se le da muchas veces un valor a otras situaciones que, se queda todo igual. Se le da prioridad otros programas que yo creo que, se quedan en lo mismo. No avanzamos. Y esto nos va sumiendo día con día, porque los programas que se deberían llevar a cabo, pues no se llevan. Entonces, pues ojalá que en algún momento haya una respuesta a todas estas inquietudes–.

Para quien la tiene, la discapacidad puede representar ser constantemente examinado acerca de sí entiende o no, las formas en que funciona la “normalidad”. Para quien se presenta súbitamente, es volver a aprender costumbres, decodificar signos, establecer significados, descifrar su ser en el mundo. La invitación es a pensar cómo nos sentiríamos nosotros, siendo los

nuevos en un mundo que nos recuerda a cada momento que somos diferentes (Pescetti, 2008).

Xóchitl P: –Hay veces que una viene cansada, o con situaciones que suceden aquí mismo, dentro del sistema, que uno no está del todo lo bien. Manejar ciertas situaciones para ciertos pacientes, recomendados. Algunas actitudes llegan a molestar. Sí hay momentos en que uno dice, hasta aquí, ¿no? Ya cuando vuelve uno ver a sus pacientes, los de aquí; pues ya dice uno, ¡no, sí vale la pena! Pero cuando vienen los ajenos que quieren mandar, y creen que por el simple hecho de tener un puesto, una jerarquía, ya saben. Y no tienen la menor idea de lo que uno aquí trabaja, lo que se busca y los proyectos que se tienen, es cuando uno quiere tirar la toalla. “Es mi puesto, es mi paciente, aquí se hacen las cosas así, y si no te gusta, puedes llegarle cuando quieras, ahí está la puerta abierta”. Ya cuando ve uno frías las cosas, vuelve a tener el mismo optimismo, pero hay veces que sí. Pero a veces no es tanto de uno, como cuestión de ellos. Debe uno retroceder, bajar la guardia, y decir bueno, ¿de qué se trata?, ¿cuento con su apoyo? –.

En el otro extremo, está la tentación es promover historias edificantes, compasivas y autocompasivas acerca de lo es la discapacidad y la gente que trabaja para atenderla, que en realidad sólo agregan peso a la responsabilidad que ya de suyo es grande. Schega (2003), quien vive esta condición, se advierte como una persona con complejidades, deseos sexuales, e inconformidades. Al pedir que se le acepte con toda su complejidad, establece su propia lucha contra el discurso del poder, tan obstinado con la normalidad. “La peor rendición, decirle al destino: ‘lo que usted quiera’”.

#### **11.4 El derecho a la identidad.**

La identidad personal, la formación de un *yo* y la búsqueda de sentido de lo que cada uno es; es un recurso ante el desencanto de lo impersonal. Aún cuando sea cuestionada por inefable, por no poderse expresar con precisión mediante conceptos o palabras, la sensación de un *yo* que es y desea ser, es la guía para revelarse ante la percepción social equivocada acerca de quiénes somos. El reconocimiento del *yo* como persona, ayuda a entender que los demás viven su propio proceso de interiorización. Ante la presión organizacional por no equivocarse, sirve conferir a todos el estatus de persona para entender que en el error no se está solo. Y con los pacientes, mostrarse como persona que se sale de la posición del poder organizacional, pero que conserva su autoridad como especialista, sirve a los médicos de la ORFI para establecer una relación de semejantes.

“Somos esclavos del hambre, de la enfermedad, del dolor y de quien dice que somos lo que no somos. Tenemos derecho a la identidad, ahora bien, ¿qué imaginamos que es el derecho a la identidad? Cuando a alguien se le niega que tenga un nombre y un documento, pero también cuando a alguien no se le permite escoger su lengua, sus creencias, y también –si vamos más lejos –, cuando a alguien se le dice que no es quien es.”  
(Pescetti, 2007).

La entrada a la organización representa cambios relevantes en la cotidianeidad, y con el tiempo representa un estilo de vida diferente. El *yo* se moldea en función de esta situación.

**Xóchitl P:** -Llegué aquí por casualidad. Por casualidad, porque fui a una demostración de los aparatos auditivos que iban saliendo. Cada determinado tiempo nos citan a los audiólogos a un cóctel ahí, a algún hotel. Y ahí me hicieron el comentario de que aquí requerían a una audióloga. En ese momento yo trabajaba para petróleos mexicanos, pero de una manera intermitente. Y vine a conocer, pero al otro día me pusieron a trabajar. Y me quedé-.

Ese nuevo *yo*, diferente al *yo* que había antes de pertenecer a la organización en cuanto al aspecto del *¿qué hago?*, establece una continuidad con el pasado. En la observación de las vivencias de los otros, ese *yo* aprende a imaginar cómo sería para él enfrentar las situaciones adversas de los demás, y toma como referencia la actitud de la gente a la que atienden.

**Sagrario M:** -No imaginaba las cosas que iba a ver aquí, pues la verdad no. Porque uno..., bueno, yo trabajaba para mi casa, ¿no? Atendiendo mi familia, y las cosas de mi hogar, y la verdad no. No se da uno cuenta de nada. Y hay cosas más graves, en otros hospitales, y la verdad uno no se da cuenta. No ve las cosas que pasan. Pero ha sido bueno aprender estas nuevas cosas. Porque se da uno cuenta, por ejemplo de las mamás, que llevan muchos años, y tienen mucha fortaleza. Y ver que de todos modos se les está ayudando para que estén bien-.

Desde una región personal en la que se explica claramente cómo se ha llegado al aquí y al ahora, el *yo* imagina cómo serán algunas cosas en el futuro. Y estima cuáles serán sus retos personales, que muchas veces se funden en los retos organizacionales.

*Amelia M:* –Sí. Sí, yo creo que sí cumplo aquí mi ideal de realización. Porque mi abuelita por ejemplo, tenía una amputación. Entonces así como que era mucho, ¿no?, el que fuera independiente y todo eso. Y con los niños es mucho más el valor que uno le da. Dice, bueno, si un adulto lo pudo hacer, ¿un niño por qué no? Yo creo que aquí estoy realizándome. Porque aparte es un cambio en cuanto a los niños, que uno puede decir que hay unos que ya caminan, pero entran unos nuevos. Quizá siempre hay metas, no algo como que podamos decir, ¡Ay, ya!, uno ya trató de ayudar, o se estancó y ya hasta ahí, ¿no? Porque, ahora sí que desgraciadamente son varios los niños–.

## **12. Pertinencia del modelo propuesto.**

¿Qué tan pertinente es entender la identidad personal como dimensión para comprender lo organizacional? Sin duda, como tema amplio y lleno de matices, la identidad en la organización proporciona muchos elementos de reflexión que requieren de una interpretación que no dejara de ser subjetiva y ambigua. Pero si bien no es una forma de investigación que aporte datos precisos para entender una organización particular, sí es una forma en que se propone valorar a la persona como categoría de análisis para comprender lo organizacional.

Un factor indisociable de la identidad, es el ideal de realización personal. Tanto en lo personal como en lo organizacional, se necesita una comprensión de aquello que está en el entorno, de cómo relacionarse con ello, de entender si sirve o dificulta para dar sentido a lo que se es y si en la manera en que el sujeto interactúa con lo que está fuera de él, logra su realización propia. El caos asusta, por eso se busca lo previsible, se espera encontrar reglas que se cumplan y de las que se pueda aprender. Buscar un sentido nunca es una tarea acabada. Lo que a veces se supone como ideal, muchas veces representa una contradicción o de plano se muestra falso. No significa que renunciar a la búsqueda sea preferible. El hecho de que las instituciones, las organizaciones y los modelos sean perfectibles, muchas veces se usa como argumento para mejor no creer en nada. En realidad, transcurrir en el tiempo equivale a siempre estar reelaborando los ideales, el mundo nunca termina de construirse (Pescetti, 2008).

La identidad personal es el espacio de certeza en el que cada quien puede colaborar en la construcción de ese mundo, y cada quien es responsable de proveer de significados y valores a esa identidad. En la siempre compleja relación entre individuo y organización, es bueno suponer que lo organizacional está al servicio de las personas y no al revés. Si así es, es entonces pertinente entender en qué medida ayuda la organización a concretar esos significados y esos valores personales. Y ese es el propósito de esta investigación.

Hay corrientes teóricas que convalidan que la persona individual sea excluida del estudio de lo social. Más allá de que se atienda a su argumentación, el asunto con ellas es que, por ejemplo en lo organizacional, suponen un distanciamiento entre personas y organización, que hacen pensar que la gente común no tiene ningún papel primordial para entender la problemática de las organizaciones. Algo similar pasa con los modelos que entienden que es sólo una élite de directivos y académicos quienes comprenden el mejor rumbo posible de una organización, que son quienes tienen todos los elementos para diseñar una estrategia (Uhalde, 2001). Hay quienes proponen intervenir en la organización como un ejercicio útil para que los participantes de ella caigan en cuenta acerca de las asimetrías en el poder, como si por simple sentido común, ellos no fueran capaces de hacerlo. Pero es parte de las paradojas que se presentan en un lenguaje donde se presupone que hay sólo grupos pequeños de gente con la capacidad de describir una situación, y por tanto, donde proclaman un ideal de mayor democratización en las instituciones, en realidad no dejan de manifestar una visión jerarquizada del mundo, donde se está convencido a priori que pertenecer a una organización no equivale a comprenderla.

Ahí es donde tiene sentido intentar analizar la identidad personal, pues lo que ocurre en la organización, no es algo que ocurra en otro lado, sino en la vida de cada uno. Si bien la identidad es el reconocimiento de lo que se es, las costumbres, valores, gustos, historia, gente a la que se quiere, etcétera; nunca

deja de referirse a cuáles son las costumbres, formas de ser, y hábitos de los otros (Pescetti, 2008). La organización es uno de los escenarios donde se entrecruzan todos estos elementos. Lo organizacional es parte de la identidad. Que es muy diferente a pensar que la identidad organizacional es lo que define al sujeto.

El *yo* es el espacio para entender con qué estamentos de la cultura de la organización se siente afines y con cuáles no. Y el balance es siempre personal. Entender los límites entre el *yo* y el *no-yo*, no es una invitación al egoísmo, sino al contrario, un recordatorio del respeto que merece el otro. Hay una frase que dice que el loco no es el que habla con Dios, sino el que cree que le contesta. Jugando con ella, podría decirse que incluso la locura no está en quien lo oye, sino en quien piensa que Dios lo usa como recadero para decirles a los otros lo que deben hacer. La utopía en lo que vale como proveedora de esperanza, es deseable cuando se asume personalmente. No cuando se entiende como el criterio que ha de imponerse a los demás.

La organización enfrenta al *yo* a con sus límites, con aquello que no está bien delineado en el ideal de lo que quiere ser, al darle nociones de qué es aquello en lo que realmente es bueno. Pero organización no es destino. Ni tampoco la fuente de sentido ni de valía personal. Como lugar al que idealmente se acerca alguien por afinidad, es buen lugar para compartir y confrontar el ideal del *yo*

en base a las similitudes y las diferencias que hay con los demás, aunque finalmente el ideal de realización se construye para uno y empieza por uno.

Por eso, en el afán de proponer una categoría de análisis con la cual discutir qué tan importante es ese ideal de realización personal en la formación de la identidad, y qué tanto se le valora desde el ámbito organizacional, se plantean tan sólo tres aspectos de forma muy general que se consideran necesarios tanto en la interiorización del yo, como en la atmósfera que provee la organización para alcanzarlo. Aún cuando reducir y simplificar lo que implica la realización de una persona a tres rasgos contradice lo ya expuesto acerca de la aceptación de diversidad de personas y de dimensiones en cada una, se insiste: es sólo una categoría de análisis. Se entiende que habrá para quienes una o más de estas características no tengan un valor específico en los atributos que consideran parte de su identidad.

**a. Libertad personal en la ORFI.**

**Xóchitl P:** –Hasta cierto punto aquí he tenido la libertad de que nada más soy yo. No hay más compañeros de mi área, porque desgraciadamente cuando se tienen compañeros se tratan unos a otros de tirarse. Y esa es una libertad que yo tengo aquí. Yo aquí dispongo de lo que se debe decir con mis pacientes, y no tengo que esperar una autorización de nadie. Lo que me corresponde a mí, yo lo hago, cosa que no sucede en otros hospitales, ¿no?, Porque a la mejor no es que

sea jerárquicamente superior que yo, pero tengo que pedirle una opinión, porque a lo mejor me estoy saltando el protocolo, o lo que se estime, y entonces ya. Ya con eso, ya fue malo, ¿no? Pero aquí no es así, esa es una libertad que se tiene. Y pues básicamente eso, porque de lo demás, sí se tienen que seguir los lineamientos-.

**Jerónimo B:** -Yo pienso que sí hay libertad, y esa libertad nosotros lo notamos con el conocimiento de poder decir, bueno, si nosotros no te podemos ayudar, lo que puedes hacer es esto, yo te puedo recomendar que hagas esto, que tomes este tipo de medicamento que nosotros no lo tenemos, pero que lo puedes encontrar en la farmacia; yo te sugiero este tipo de aparato, aquí no lo tenemos pero lo puedes adquirir en tal lugar y te va a beneficiar muchísimo. Y, a diferencia de que nosotros estuviéramos condicionados a decir, ¡no!, solamente te puedo ofrecer lo que tenemos dentro de la institución, y yo te voy a ofrecer esto, y yo sé que no te va a ayudar; pues la libertad ahí está dada. Porque hay muchos pacientes que nos han referido, ya ahí afuera, "Doctor, estuve mucho tiempo en cierta institución y nunca vi una mejoría. Vengo aquí, y usted me dio este tipo de tratamientos, este tipo de inyecciones, me dieron este tipo de terapia, y mire cómo estoy. Ya puedo caminar, ya puedo mover mis brazos, ya puedo tener este tipo de condición que no tenía". Entonces, eso a nosotros sí nos satisface muchísimo. Nos gusta que los pacientes nos refieran este tipo de comentarios, porque son agradables. Son agradables, ¿no? Son muy pocos los que dicen, "no, pues no tuve ningún tipo de beneficio", en comparación de los que encontramos tres, seis meses después de su estancia aquí, y los vemos, como llegaron, como se fueron, y fue un cambio benéfico. Muchas veces dice uno, ¡qué padre!, ¡qué padre que el paciente sí logró sus objetivos! Entonces, eso es un beneficio bueno en relación a la libertad de expresión que tenemos aquí, a la libertad de manejo que tenemos aquí, y que podemos servir. Eso es lo importante-.

**Yadira R:** –Sí, sí es el espacio idóneo para poder yo realizarme. Porque esta la parte clínica, puedo realizarme en un espacio donde tu aplicas tus didácticas, no hay un patrón que tengas que seguir. Tú tienes libre albedrío de cómo realizar tu práctica profesional dentro del área. Esta libertad te permite ser permeable en tus actividades sin tener la presión, a lo mejor burocrática, de que te tengas que apegar a ciertas reglas, pero tú estás bajo tu ética de trabajar y de darle a los niños lo que tengas que dar para que ayudara. Y que el niño venga o que la mamá venga y diga, es que he avanzado, ya ahora ya lo entiendo, pues muy satisfactorio porque es parte de lo que tú pones dentro de tu terapia–.

**Gerardo T:** –Por mi experiencia que tuve como prestador de servicio (ya ve que hacemos al servicio social) a partir de allí se implementaron aquí las cosas. Pero a veces sí nos da la libertad la institución, porque a veces no hay recursos. Entonces, si yo fuera otro, les digo ¿sabes qué?, con lo que tengo no se puede tomar la placa porque no tengo material, el aparato. Y precisamente ya puede uno dar mejor servicio porque tiene la libertad de buscar soluciones–.

**Luis Montenegro** (*terapeuta de lenguaje*): –Sí hay apertura para transmitir el conocimiento. Yo siento que sí. Hay centros que están buscando precisamente eso. Y si se permite, si se logra, se ve cómo podemos engancharnos con instituciones como la Unitec, que vienen los compañeros de la Unitec ya sabiendo que aquí hay un buen espacio para recibir capacitación, y que no hay ningún problema para otorgarla–.

**Miranda R:** –En cuanto al aspecto médico sí, yo estoy en libertad de dar el tratamiento que mejor a mí me parezca y de hacerlo a mi criterio. En el aspecto médico no tengo ningún problema. Yo prescribo lo que yo quiero realmente... la organización tiene algunas carencias en cuanto a que cuatro meses no tenemos gas, no tenemos muchas compresas, están descompuestos muchos aparatos. Pero vamos, yo decido que es lo que le doy de tratamiento al paciente, así que en ese aspecto no estoy limitada... Lo que pasa es que sí es poco difícil por la

cantidad de pacientes que se manejan. Son muchos. A mi gusto son muchos, porque se tiene población abierta. La cuestión aquí es que a veces no hay lo que uno necesita. Por ejemplo, hoy me llegó una paciente cardiópata. Y yo no le puedo mandar ejercicio, así, que sea muy exhaustivo para ella, lo que necesito es un ergómetro, o una bicicleta, pero de manos, y no tengo. Entonces, llegan pacientes con alguna con una fractura, por ejemplo, o algo por el estilo, que yo necesite..., que yo se que pueda beneficiarle el láser, y no puedo mandarle láser. O sea, de que puedo, puedo, pero no hay. Entonces, en lo que yo estoy limitada, es más bien en que no me dan las cosas que platicamos para tratar a los pacientes; y bueno, yo no aplico el tratamiento, lo aplican los terapeutas físicos, pero al final de cuantas también ellos están limitados en ese aspecto–.

**b. Creatividad en la ORFI.**

**Isabel G:** –Como tema de tesis propuse esta parte de crear los instrumentos de evaluación para ver los avances de integración de los niños en la escuela. Todos los maestros me rechazaron. Hubo un maestro que decía que estaba loca. Entonces no. No hubo nada. Pues con mayor razón me voy a dedicar investigar algo que me sirva. Pero desafortunadamente las evaluaciones no han tenido eco. De alguna manera, ya vuelco más mi interés en las evoluciones educativas que en las pruebas psicológicas. Ahorita tengo de compañera a una psicóloga, entonces lo que le decía es que a mí los test estandarizados no me sirven de nada. A mí descríbeme qué observaste, qué viste, que eso es lo que me va a ayudar a poder sacar una ventaja para él–.

**Luis M:** –Entré al área de rehabilitación en el DIF, y ya es un continuo, siempre hay muchas oportunidades, y aquí pues lo mismo fue la misma oportunidad que se nos ofreció. Te satisface ver los logros de los niños, ¿eh? Ver cómo van avanzando, cómo van saliendo. Y es muy motivador para sentir que sí funciona esta técnica, sí funciona el método. Y nos da mucha satisfacción a dos niveles. Me motiva a que aprenda más, que busque más alternativas, y una vez aplicadas,

encontrar que sí funciona, yo creo que me retroalimenta y es un círculo, ¿no? Veo más necesidades, me incito a capacitar, me capacito, lo aplico y veo resultados. Yo creo que es así. Y en la vida personal, pues yo creo que aparte de ver los logros, el reconocimiento también nos ayuda mucho. Las mamás se acercan y nos felicitan, los vemos a los niños en todo este tiempo que ya traen su vida en grande, ya está en la primaria, ya va en quinto, ya salió de la escuela. Y se acuerda cómo vino, que no podía hablar... Yo creo que es muy bonito eso-.

**Yadira R:** –Claro, pues el que yo este ahora aquí sentada dando esta actividad no sale de la manga, ¿no?, o sea viene de toda una trayectoria de educación, durante la Normal te van enseñando estrategias pedagógicas y después todo lo que has adquirido dentro del área de trabajo, ¿no? Ya después de estar en un aula, bueno pues ya en la práctica vas adquiriendo habilidades y nociones de por dónde ir modificando y por dónde ir trabajando ciertas actividades, ¿no?, o características del niño. No salen de la nada-.

**Gerardo T:** –Empezamos a trabajar de una manera muy rústica, no teníamos nada de lo que tenemos ahorita. Ahora ya contamos con equipo automático y equipo digital. Anteriormente, aquí todo se tenía que hacer, tanto el marcado de placas, como el secado, en una caja de cartón, y a meterlas, y a que se sequen. Entonces, ahorita es mi gran satisfacción porque el servicio de rayos X sirvió, y más bien funcionó, y creció gracias al trabajo de todos. Y sobre todo la creatividad pues, porque tú tienes creatividad, pero otros lugares no realizan los estudios que uno realiza aquí. Que necesitan que equipos especiales, y no sé qué tanto. Hicimos muchas cosas. Pusimos unos tubos para tomar unas placas estando parado, que en otros lados se llama bucle de pared, y que son equipos caros. Aquí no los puedo conseguir. Lo bueno es que se hizo un equipo hechizo, pero hasta la fecha es el que nos ha servido para tomar placas. Entonces es una satisfacción, el servicios a los pacientes. El paciente se va muy contento, en verdad que, entiendo yo mucho paciente del seguro social, que aparte de que le dan cita a las últimas, los hacen esperar mucho. Aquí el servicio, en lo que va el

paciente a hacer el presupuesto del servicio y en lo que va a la caja a pagar, ingresamos al paciente, y en quince minutos ya está afuera con su placa. Es muy rápido el servicio, muy, muy rápido–.

**Miranda R:** – ¡No! No, la ORFI no me inhibe. Pues si me inhibe no les hago caso, o no me he dado cuenta. Si tratan de inhibirme, pues no–, ríe. –En realidad yo hago lo que creo que es necesario y entonces no me dicen nada. Digo, lo que no tenemos aquí son recursos materiales, si tuviéramos más hasta probable y no les encantara, pero no, no. No me inhiben para nada. La cuestión aquí es que sí hay..., sí puedes aportar muchas cosas. Yo me la he pasado estas dos últimas semanas pensando cómo voy a hacerle para disminuir la cantidad de pacientes, para que sea más rápido todo el proceso. Y eso es en lo que estoy trabajando yo ahorita, ¿no? Ver cómo. Pero la verdad es que en ese aspecto sí me limito un poquito. La verdad lo que yo lo que necesito es hacer un buen protocolo para atención al paciente. Que se lleve a cabo. En cuanto a lo que yo hago, yo no tengo conflicto. Más bien es lo que hacen los otros doctores. Y no porque hagan mal el trabajo, porque no lo hacen mal; la cuestión es que a ves no tenemos los mismos puntos de vista, y eso es válido, pero a veces esa falta de unificación a los criterios hace que no se den las cosas lo más fluidas que se pueda. Eso es lo que detiene que se puedan hacer las cosas. Desafortunadamente este centro de rehabilitación funciona como un trampolín, porque hay personas que están ahí nada más en lo que encuentran algo mejor. A veces es donde se encuentra más renuencia a cambiar. Tampoco es bueno–.

**Octavio C:** –Yo me preguntaba, bueno, pues ahí tenemos maquinaria en espera. Fue también parte de lo que me hizo decidirme a tomar ese curso cuando me lo propusieron a través de una Licenciada que apoya a través del DIF nacional y es del área de integración laboral. Como miraba que aquí también no hay ese tipo de desarrollo, de apoyo, de ayudas, entonces también por eso me decidí a tomar el curso. Porque habían intentado cuatro personas antes, pero nadie había logrado establecerse. Lo que en principio era un taller, logró transformarse en un

laboratorio de prótesis que no existía, y que además los costos son muy altos para atender la discapacidad-.

**c. Comunidad y sentido de ayuda en la ORFI.**

**Isabel G:** –Sí. Sí, de que te da satisfacciones, te da satisfacciones. Porque veo niños que estaban en cama que se han rescatado, que se han integrado escuela regular, y que han avanzado muchísimo. Y los papás muy contentos. O papás que de repente los retiraban de la escuela, porque, “no los vayan a tirar, no les hagan esto”, ¿no? Gracias a la parte de la sensibilización con ellos, se ha logrado que los suelten, que los metan a la escuela. Es un trabajo en equipo. Yo no digo que sea totalmente mío, porque está el trabajo social, las terapias, psicología; y cada quien hace su chamba. Entonces cuando los papás de repente llegan, “¡Gracias!, Ya va a la escuela”. Y ya van 2, 3 años, y el niño ya ni está conmigo, pero pasan a verme, y los papás pasan a saludar. Entonces, esa parte que sí hay una modificación en la conducta social. Tanto con los papás, como con las escuelas. Las escuelas también la frustración es que te dan con la puerta en las narices. Sí tienen discapacidad, no quieren saber nada. Pero también hay gente que te dice, “¡sí!, yo le echó ganas, nada más dígame cómo”. Y existe una coordinación de esfuerzo. Entonces esta es la parte en que dices ¡guau! Con uno poner un granito se va logrando mucho-.

**Luis M:** –Antes era muy fantasioso en querer ayudar en todo y hacia todos los niños, pero sabemos que con lo que los niños tienen, no somos los todopoderosos, y necesitamos un equipo de profesionistas. Que antes pues estábamos en que queríamos hacerlo todo: “yo le ayudo”, “yo le doy de comer”. Y no, la realidad es otra, ¿no? La formación de los padres, los problemas sociales, cómo es la alimentación de los niños, hay muchos que posiblemente también veamos por ahí, entonces solamente la necesidad de curar, el furor de curar y el furor de educar. Por como estamos ahora en esta población que ha aumentado

hemos visto que sí, y queremos incentivar a estos jóvenes que ellos también se involucren, ¿no?, porque sí hay mucha necesidad. Sí, es muy, muy satisfactorio. Qué tan satisfactorio que a futuro contemplar que se puede dar todo este conocimiento de trece, quince años, a las nuevas generaciones. Pasar todo lo que sabemos ya con elementos más didácticos que la experiencia misma nos da-

**Elvia H:** –El trabajo que se hace, es un trabajo que yo considero de labor social. Hay una parte importante donde hacemos mucho servicio social, porque bueno, estamos en una institución pública, y el pago no es muy significativo. Pero bueno, el trabajo social que uno hace, y la labor social gira en torno de la rehabilitación. Es muy comfortable nivel personal. Y también me ha dado la oportunidad de aprender mucho sobre la discapacidad. Y también desarrollar muchas habilidades en cuanto a mi profesión. También me ha dado esa facilidad la organización. En un inicio, la verdad le digo, era una alternativa de trabajo, por ganar, y por salir. Pero la verdad, lo que me ha mantenido es la motivación del trabajo con las personas, de la experiencia que me ha dado, de la sensibilidad, y del aprendizaje en cuanto a la no discriminación, al trato con la gente, al respeto sobre los derechos humanos en todas las personas. Entonces, en ese sentido me ha sensibilizado demasiado. Me gusta mucho trabajo que yo hago. La gente que llega aquí, pues generalmente es gente con pocos recursos, y yo creo que también ellos tienen el derecho de recibir una buena atención. Entonces, en ese sentido estoy comprometida. Y es que la gente, como yo creo toda la gente que tiene una situación difícil, está necesitada de respuestas, y lo poco que yo puedo colaborar, pues se trabaja con muchísimo gusto, y la verdad es muy satisfactorio–.

**Miranda R:** –A mí lo que me conflictúa es que ponen de coordinador a Juan de los Palotes, y Juan de los Palotes a veces no tiene la visión que debe de tener para dirigir un lugar así. Entonces, yo no dudo de su buena voluntad y de su intención. Pero no es lo mismo que llegues y que digas, a ver, ¿qué voy a hacer?, ¿qué haces tú?, ¿qué hacen allá? Y después de un año te enteres, y cuando lo

quieras arreglar ya se te terminó tu tiempo porque tienen que agarrar a otro recomendado para ponerlo en ese puesto, porque son puestos así. Y a lo mejor eso no lo dicen abiertamente, pero uno se da cuenta de eso. Entonces, eso es lo que a mí me conflictúa, que a mí no me gusta que me mande la gente que es más ignorante que yo en el aspecto que yo hago– (risas). –O sea, si a mí viene un matemático y me enseña cómo sacar raíz cuadrada, ¡mis respetos! Pero a mí no me gusta que me vengan a decir cosas alguien que no tiene idea de lo que hago yo con mi trabajo. En cuanto al aspecto laboral yo no me quejo. Me quejo del salario, que es bien poquito. Pero me da mucha satisfacción. La verdad. El horario está flexible, como que yo hago lo que yo quiero ahí... Sin embargo, sí, por la situación personal que yo tengo, necesito en un futuro mediano ya no estar así. Y la verdad es que sí me va a doler mucho, ¿verdad?, pero..., pero no es porque a mí no me guste. Sí me gusta, pero tengo que hacer otras cosas. Que son para crecimiento personal. Y a lo mejor no personal, profesionalmente hablando, sino personal, personal, ¿no? Entonces, yo voy a sentir feo, porque sentí feo después de estar trabajando igual dos años en el teletón. Y yo lloré y fue así como que un duelo horrible..., pero lo tengo que hacer de cualquier forma..., entonces... Por eso está difícil esa pregunta. Porque estoy a gusto, pero no me puedo quedar todo el tiempo así. Un ideal de realización como tal, bien estructurado y todo, ¡hijole! Sí es que, es como la pregunta que tú hacías, si cuando era niña... Cuando eres niño pues no tienes la capacidad de discernir a veces, o de saber qué es lo que quieres, porque no has vivido. Pero ya después, al final del día yo siento que no he desperdiciado el tiempo. Que los años que no trabajé se los dediqué a mi hija y no me pesaron. Entonces, ahorita estoy trabajando, y estoy trabajando todo lo que no trabajé por dos años –, ríe, –pero como realización personal sí cuentan. Y cuentan bastante–.

**Xóchitl P:** –Pues a realidad yo siempre he buscado algo así. No es algo que yo dijera que es nuevo. Es siempre atender a los pacientes de donde vengan, y cómo sean. A lo mejor aquí es un poquito más porque son niños y te mueven

fibras, pero realidad no. Siempre ha sido así con otros pacientes, y es algo que yo creo que me lo inculcaron desde que estudiaba-.

**Nadia P:** -De alguna manera todos somos hijos de Dios. Así lo creo yo. Ese es mi creencia, y estamos, ahora sí que todos estamos en una rueda la fortuna. Estamos aquí ahora, quién sabe mañana. Hoy estoy sana, me puedo mover. No sé si mañana me pueda mover, o si mañana pueda ver la luz del día. No tenemos la vida comprada. Como podemos vivir mucho tiempo, podemos morir de un momento a otro. Yo he visto personas que están bien contentas, sanas y alegres, y de repente, "Oye, ¿qué crees?, falleció fulanita de tal". "¿Cómo crees?, pues si estábamos platicando". "Pues le dio un infarto, o lo atropellaron". Entonces, no tenemos la vida comprada. Esa es mi creencia ¿Entonces, por qué no ser gente con los demás? Tratar a los demás como mí me gustaría... Me doy cuenta lo que hago. Lo valioso de mi trabajo. La oportunidad que me ha dado mi Padre Dios, la oportunidad de tenerme aquí, algo muy importante y muy bonito-.

**Camila D:** -Ayudas a la gente. Y hemos ganado muchas experiencias de estar aquí, y aprendemos de la gente también. Sí. Yo creo cuando uno estudia..., bueno, yo sé que voy a ayudar a la gente desde que estudio psicología, ¿no? Digo, desde que iba en la prepa, yo tuve un bachillerato de ciencias de la salud. Entonces yo creo como que esto es de más de ayuda a la gente, ¿no? de estar al servicio de otros. Por eso nos gusta estar aquí, porque estamos al servicio de otras personas-.

**Juventino A:** -Sí, sí. Es cuestión que ya lo para trae uno para ayudar al paciente y del bien del prójimo. Y habrá también gente que nunca queda uno bien con ellos, porque ya van con la predisposición de hacerle la vida de cuadritos a uno, ¿no? Mientras uno se sienta bien, digo, hago lo mejor que puedo. Soy ser humano, no soy perfecto, dicen que para perfecto solo Dios, ¿no?, Digo, yo no. ¿Alguna otra pregunta?, ¿quedó bien claro?, ¿le serviré?-

**Isabel G:** –Es una cuestión positiva saber que el esfuerzo, el empeño, que no hace daño. No hace daño. Siempre hay un logro. Y más por ellos. Que a la mejor monetariamente sí pagan bien poquito, pero vieras cuánto aprendo. Con la gente, sus historias de vida que te sensibilizan mucho. Y luego también hay unas situaciones, por ejemplo de actitudes, ya dentro del mismo personal se va fomentando algo muy provechoso. A fin de cuentas es un trabajo multidisciplinario. La comunicación diaria nos ayuda mucho–.

### **13. Guías para futuras investigaciones.**

El modelo de la identidad personal puede precisarse de acuerdo a los criterios que se consideren más relevantes para entenderla. En esta investigación se han expuesto diferentes vertientes con el fin de visualizar los aspectos extremos de un amplio panorama. Lo individual frente a lo universal. La persona como cuerpo o como alma. El individuo como expresión natural o cultural. El libre albedrío frente a la predeterminación. La identidad determinada por la biología o por la sociedad. El *yo* como expresión del mundo interno, o la internalización de lo social mediante el lenguaje. La consciencia de sí mismo frente a la categorización social. La identidad como resultado de un proceso de continuidad psicológica o como expresión momentánea de una persona en un contexto temporal y espacial determinado. La personalización frente a la colectivización. El fin no ha sido sugerir que todas las posturas son válidas a la vez, sino que en lo inconmensurable de la pregunta *¿quién soy?* hay aspectos que se entienden mejor desde una perspectiva que de otra. Se ha intentado mostrar como la organización es un espacio donde se manifiestan

simultáneamente estas vertientes, dando por resultado una combinación única y particular en el caso de cada persona. Queda pues de referencia para ahondar en especial en alguno de los aspectos de identidad personal.

En este trabajo, se ha optado por dejar abiertas las posibilidades de explicar la identidad desde posturas opuestas como evidencia de lo complejo de la dimensión, pero dejando en claro que todas ellas representan una manera de ver a las personas que repercute en lo ético. Y donde se considera importante subrayarlo, se ha tomado una postura. Ante el reto argumental de algunas perspectivas que sugieren que la individualidad es una convención propia de la cultura, se ha establecido lo indiscutible que resulta en el plano físico la distinción entre individuos. La ausencia de testimonios personales en civilizaciones remotas, no son prueba alguna de que los seres humanos sólo tuvieran consciencia de ser parte de una colectividad, sino sólo de que ese tipo de pensamientos no quedaron registrados. El hecho de tener atributos físicos particulares, percibir, sentir dolor, enfermarse, pasar procesos biológicos y necesidades fisiológicas, envejecer y morir de manera independiente y a un ritmo distinto del de otros miembros de una comunidad, hace pertinente suponer que la adquisición de una consciencia de sí en la que un ser humano se sabe como entidad separada del resto del universo, no es una cuestión cultural. Pero la formación de un *yo* no pasa sólo por entender cuáles son esas barreras físicas entre lo que se es y lo que no-se-es, sino además en reconocer de entre los múltiples elementos presentes en el tiempo y espacio específico de la cultura en

que se vive, cuáles son aquellos que se pueden categorizar como parte de los atributos propios.

La utilización del modelo para analizar la organización, puede arrojar resultados que algunos pueden llamar con razón *tautológicos*. Es decir, más que el descubrimiento de nuevo conocimiento acerca de lo organizacional, sólo se reagrupan ideas y teorías previamente desarrolladas para exponer lo encontrado en el campo. Se acepta la posibilidad, pero es el riesgo que se asumió al preferir cierta vaguedad en las definiciones previas en torno a la identidad para evitar caer en simplificaciones que distorsionaran el concepto. De hecho toda la cuestión de la identidad ya es por sí misma “tautológica”, porque lo que es, es. La manera en que se sabe qué es lo que es, es la que desde siempre ha representado un reto entender. En el caso de lo organizacional, generalmente la óptica con la que se parte es la de entender a la organización como el objeto de estudio, y a partir de ahí razonar como se acomoda el individuo a ella. Este trabajo trata de mirar de otra forma la situación, y propone que a partir de la idea que cada persona tiene acerca de sí misma y de su sentido vital, es que se aproxima a la organización, y su identidad dará cuenta de las formas muy diversas en que se relacionará con ese entorno específico una vez que pertenece a él.

En ese tenor, es cierto que se llega al caso de estudio con una serie de preconcepciones que de suyo ya contradicen la aspiración metodológica de

proporcionar tan sólo una serie de descripciones desprovistas de subjetividad. Ante la imposibilidad de despojarse de un *yo* que elige en función a gustos, predisposiciones, y trayectoria de vida cuáles son los resultados que prefiere destacar, en descargo se puede argumentar que, no obstante que el ejercicio se limite entonces a presentar una opinión más acerca de qué es la organización, en conjunto a otras investigaciones puede aportar elementos con los que se continúe en la búsqueda de una forma más completa y acabada de entender a la organización. La preferencia por utilizar en lo posible la palabra persona en vez de individuo, quizá acentúe a vista de algunos la sensación de subjetividad. En las convenciones académicas, suele preferirse el concepto de individuo en la idea precisamente de hacer evidente la búsqueda de objetividad al distanciarse del objeto de estudio. Aquí se ha propuesto justo lo contrario. La palabra individuo evoca lo uniforme, lo intercambiable y lo prescindible. No permite el acercamiento al *yo*, ni al *tú* como depositarios de identidad propia, con un sentido y búsqueda de realización particulares. En otras palabras, sin la idea de persona, no se podía expresar mucho de lo que aquí se ha expuesto.

El ideal de realización personal, utilizado como categoría de análisis, por supuesto también está sujeto a discusión. De las fuentes que se investigaron para formar el marco teórico de este trabajo, se obtuvo la argumentación teórica con la que se sostiene que la búsqueda de sentido es inherente al ser humano. Y eso parece confirmar lo que se percibe en la cotidianeidad. Al menos en el universo de los entrevistados, en ningún caso se detectó molestia o suspicacia

con el tema. Sea que este sentido se relacione con la comunidad, con el cosmos, con Dios, o con el propio *yo*, hay un entendimiento de que existe algo sagrado, una inmensidad que rebasa los límites de la persona y a la que se aspira a llegar. Y a través de ese sentido se configura una explicación del porqué de las cosas que sirve de guía ante la incertidumbre. La modernidad y la crítica a la modernidad han mostrado escepticismo al respecto, pero lo han hecho proponiendo nuevos dotadores de sentido: la ciencia, el Estado, el materialismo histórico, los intelectuales, el éxito empresarial, el psicoanálisis, el *new age*. Hay quienes señalan que en esa búsqueda perpetua de sentido, el ser humano entra a un círculo vicioso en el que nunca encuentra felicidad por encontrarse lejos del estado ideal que le impone su criterio de realización, lo que le deprime y le hace sentir inadecuado; lo más sensato entonces sería el “No a la felicidad”. Bueno, pues aún para quienes se adhieran a esta justificación del sinsentido, justo ahí está la muy peculiar forma en que ellos expresan su búsqueda de sentido.

Toda toma de postura ante cuál es el sentido de la vida y cuál es la forma de alcanzar la trascendencia traducida en acciones implica una forma de vivir. Hay algunos ejemplos históricos de cómo ciertas organizaciones que se han proclamado como proveedoras de sentido, algunas instituciones religiosas dogmáticas y el gobierno, por ejemplo, suelen fallar con trágicas consecuencias para seres humanos concretos en su intención de imponer un criterio único. Un posible camino para futuras investigaciones es profundizar acerca de cómo son

en este aspecto las organizaciones contemporáneas. Para ello, claro, habría que enriquecer o afinar lo que aquí se ha esbozado acerca de la realización personal.

Por último, como aproximación a un estudio organizacional, esta investigación da cuenta de lo encontrado en una organización muy particular. Algunas de sus condiciones no son fáciles de localizar ni siquiera en otras organizaciones de su tipo, como lo es la manera en que han creado una sinergia de mejor funcionamiento a partir de que el personal se ha permitido expresar un nivel de empatía hacia sus pacientes mayor que el de la distancia emocional que se supone preferible para otras instituciones. En su mayoría, la gente que trabaja en la ORFI ha incorporado a su identidad el gusto por servir a los demás y el trato con personas vulnerables, y han puesto este rasgo por encima de la retribución económica y el estatus social en sus prioridades. En muchas organizaciones ocurre justo lo contrario. Un estudio comparativo daría mayor detalle de por qué ocurre así.

#### **14. Conclusiones.**

Los estudios organizacionales analizan desde muchas y diversas perspectivas, cómo es el individuo que forma parte de una organización. Muchas veces, en la ilusoria convicción de hacerlo desde una perspectiva que permite permanecer afuera, con fría objetividad con la que se pretende desconectar toda sensación de empatía ante las personas observadas, que a fin de cuentas resultan tan

similares al propio observador. Comprendiendo la imposibilidad de cada quien de salir de sí mismo, de dejar de ser (al menos en todo momento); es extraño que se deje de explorar como tema qué le dice a cada quien de sí mismo, la mirada de una persona inmersa dentro de una organización. No sólo entender a la organización cómo uno más de los espacios desde los que se moldea el *yo* de sus integrantes; sino también al *yo* como punto real desde el cual se mira, se vive y se juzga a la organización. El simple hecho de mirar las cosas de manera distinta, de inmediato produce un modo diferente de relacionarse con ellas. El *yo* que mira a la organización como un escenario por el que transita temporalmente, mas no como la razón última de su ser; de alguna manera se enfrenta al reto de identificar lo que hay de común entre los intereses propios y los ajenos; a decodificar gestos, señales, formas, procedimientos con los cuales adaptarse al entorno; a verse a sí mismo como el punto de observación desde el cual aprender a decidir a qué cosas oponerse, en qué punto renunciar a la obediencia debida, cuando no participar del pensamiento grupal, y donde diferenciarse del *yo* que pretende abarcar multitudes (en el que algunos buscan justificar sus motivaciones particulares en nombre de un dudoso beneficio para todos). En el vaivén de esas afinidades y esos desencuentros, es donde se vive la búsqueda de sentido del ser humano.

*¿De qué manera se refleja la pertenencia a una organización en la construcción de la identidad personal?*

En esta cultura prevalece la idea de que a través de la razón puede discernirse cuáles son los medios adecuados para conseguir un fin. Se busca el modo más congruente de organizarse para ser eficientes. Pero se da poco tiempo y espacio para la congruencia personal. Se entiende como capricho, como conducta errática e inesperada, el hecho de que alguien no se incorpore a las organizaciones productivas, o que las abandone. La manera socialmente más aceptable de resolver una discrepancia frente una organización que provee un salario, es aguantarla, esperar que la costumbre haga que se olvide. En un mundo sediento de congruencia, donde se espera que las cosas que nos rodean sean previsibles, asusta que alguien responda congruentemente a su propio sentido de realización. No obstante, algunas personas van a contracorriente de este pensamiento y optan por desarrollar un estilo de vida más afín a su propia identidad. La organización, concretamente la ORFI, por una serie de características, pero ante todo por su misión, es el espacio en que se canalizan esas inquietudes algunas de esas personas que tienen ese interés. Organizaciones como la ORFI ofrecen al individuo un escenario adecuado para consolidar esos aspectos de su identidad quizá en otras organizaciones les impediría expresar.

*¿En qué medida se acoplan y se confrontan los intereses personales con los organizacionales?*

El gran problema que implica la identidad, es qué hay de continuo en un mundo que no deja de fluir en el tiempo. En palabras del Eclesiastés, todo tiene su tiempo, y todo lo que se quiere debajo del cielo tiene su hora; tiempo de nacer, y tiempo de morir; tiempo de plantar, y tiempo de arrancar lo plantado. Y los tiempos de la organización y los de una persona, no son los mismos. El ciclo de vida del *yo* dentro de la organización, suele seguir trayectorias que están determinadas por el ideal personal de realización, que es el referente por el cual una persona sabe que tanta afinidad y que tanta discordancia siente ante la dinámica organizacional. La organización va adquiriendo su identidad en base a las aportaciones personales que le han hecho cada una de las personas que han estado en ella. Pero sus tiempos de transformación de la organización son más lentos, menos perceptibles a través de sus cambios para las personas que la integran. Por eso, porque cada uno tiene su duración propia, hay tiempos de coincidir y tiempos de confrontar. Tiempos de hacer un balance entre lo que atrae y repele de la organización. Tiempos para adherirse sin reparo a la tarea organizacional, y tiempos para buscar cumplir con proyectos fuera de ella. Y todo esto sucede para algunos en el lapso de un día, para otros durante una época, para otros a lo largo de su ciclo de vida en la organización. En un principio, el *yo* suele “asumir alegremente y de forma poco realista, que todo el mundo ve las cosas como él lo ve. Al final, la tendencia natural de las cosas, por

muy hermosas que sean, es tomar caminos distintos en un momento dado”(McAloon, 2009). De cualquier forma es difícil separar la organización de lo que la persona es. Aún cuando sea mucho más fuerte el sentido vocacional que el de pertenencia a una organización concreta, en el *yo* de una persona que ha estado ahí queda asentado que la ORFI ha sido un escenario en que ha desarrollado aspectos de su identidad. En su narración de vida, siempre va a ser un referente aún cuando ya esté apartado de ella.

*¿Cuáles son las características de la organización como espacio de transformación de la identidad personal?*

La organización ofrece el espacio institucionalizado donde las personas pueden dar salida a la vocación que han interiorizado en su identidad, lo que no significa que la identificación sea plena. La ORFI responde a una necesidad evidente de una comunidad. Pero también a una realidad nacional. Hay organizaciones dedicadas a la discapacidad tanto en el sector privado como en el llamado tercer sector. La ORFI es una organización que pertenece al Estado, y en razón de ello opera bajo ciertas líneas de la lógica de la burocracia gubernamental, lo que se refleja en problemas de presupuesto y cambios en torno a tiempos electorales. Siendo una organización en la que los profesionales médicos determinan en buena medida su funcionamiento, se ven supeditados a ser manejados muchas veces bajo criterios que desatienden las razones que los médicos dan acerca de cómo puede funcionar mejor. Si en otras organizaciones

la brecha entre directivos y la gente que realmente lleva a cabo los procesos es problemática, en la ORFI esta situación se agranda. Sin embargo representa también una ventaja.

En lo organizacional, Crozier (1974), había establecido que tratándose de burocracias, una organización no se corrige en función de sus propios errores, sino que llega a un grado de estabilidad en sus propios círculos viciosos, lo cual es también cierto para otro tipo de organizaciones. En la ORFI, la situación de la comunidad que se atiende refuerza constantemente su razón de ser, y en base a este logro, se pueden replantear en ocasiones las reglas ante el DIF. Es un factor de transformación del barrio en que se encuentra y ha ayudado a generar comunitariamente un cambio de mentalidad respecto a la discapacidad, y por tanto acerca de otras diferencias que suelen mirarse desde el prejuicio. Se ha generado un ambiente más cálido con respecto a otras instituciones de salud. Todo ello tiene un peso cuando desde el municipio o los niveles jerárquicamente superiores se intentan imponer cambios.

A nivel personal, Agyris (1960) concluyó que era importante considerar dentro de la estrategia organizacional la manera en que se desenvuelve un trabajador dentro de una empresa de acuerdo a sus expectativas. Cuando en los empleos no hay correspondencia entre las actividades y las capacidades, se enfrenta una seria traba en la búsqueda de autorrealización personal a menos que se compense con comportamientos informales que contrarresten esa discrepancia.

El hecho de que la ORFI esté un tanto olvidada en cuanto a presupuesto, obliga a soluciones creativas para atender a los pacientes, y da el espacio de experimentación, que es difícil de encontrar en organizaciones más rígidas, lo que brinda a los trabajadores una sensación de libertad y de posibilidad de contribuir con aportes más personales al funcionamiento de la organización, a través de procesos de innovación continua. Además, a otro nivel, la ineficiencia con que el DIF y el municipio se vinculan con la ORFI, sirve de referente obligado para la búsqueda de explicaciones cuando las cosas no salen bien.

*¿Prevalece en la identidad un sentido de realización personal a través de la pertenencia a una organización?*

La organización no es proveedora ni despojadora del sentido personal. Donde se piensa hecha ya sea para conferir, o para suprimir la individualidad, termina simplemente tratando de imponer comunitariamente un modo único de ver las cosas, que al fin y al cabo, es el modo individual de quien lo propone. Porque las identidades religiosas, nacionales, y organizacionales, suelen servir de pretexto a individuos concretos para someter a su juicio a personas que no se ajustan a sus propios criterios.

Existen alternativas, es posible otro camino que vaya ahora de la persona hacia la organización. Hay quienes de acuerdo a la visión de vida que les indica el sentido que han asumido desde su identidad personal, tienden a buscar

maneras de organizarse, o incorporarse a organizaciones establecidas. Ese sentido es el que va a señalar en algún momento a cada quien, qué tanto se aproxima o se aleja del ideal de lo que desea ser. La organización puede ser vista entonces como un espacio más, sólo uno más, donde cada uno puede vivir la razón y el sentido de su ser. En lo general, esa es la manera en la que las personas se han acercado a la ORFI.

*¿Qué tanto se ajusta lo visto en el campo con lo que se ha planteado en el planteamiento teórico?*

El trabajo de la gente en la ORFI es un trabajo de lucha ante el desencanto, que tiene momentos de luminosidad para ellos, aunque también implica profundas sensaciones de tristeza. Son personas que en lo general intentan sintonizar con algo más que consigo mismos y lo articulan a través de la atención a la discapacidad. Es por medio de su contacto con la gente, que no de la organización propiamente dicha, que buscan ser parte de algo más grande. Para algunos de ellos, algunas experiencias de la infancia los llevaron a decidir esa vocación. Pero ese entusiasmo inicial a veces los cegaba respecto a algunas cosas. No se supone al principio que habrán momentos de trabajo desgastante, de monotonía, de incompatibilidad de intereses con los otros que también se organizan por el mismo ideal; ni la manera en que se enfría el deseo del contacto personal después de la exacerbación del conocimiento teórico y de la rutina.

Adaptarse a la organización, que es el espacio donde se viven directamente todas las advertencias con que el entorno social trata de minar la fuerza de su ideal, significa quizá perder el tono grandilocuente del trabajo como fuerza consoladora y como inspiración que hay en el original deseo de ayudar. Pero también llega la consolidación de un modo más cierto, y por ello más humano de estar en contacto con la gente que sufre la discapacidad. El marco teórico que se ha planteado en esta investigación, probablemente puede revisarse y aprovecharse en miras a resolver objetivos de investigación más específicos. Pero en este caso ha cumplido como base general para acercarse a la organización con una inquietud específica. Queda a consideración de quien desee revisar lo expuesto.

## Bibliografía y fuentes utilizadas.

- Alamillo Domingo, Ignacio (2008) "Identidad en la red", en *Investigación y Ciencia*, Noviembre 2008, España. P.p. 54-61.
- Alvesson, Mats and Laura Empson (2006), *The Construction of Organizational Identity Comparative Case Studies of Consulting Firms*. Lund Institute of Economic Research.
- Aquila, Richard E. (1992) "Personal Identity and Kant's 'Refutation of Idealism'" en Chadwick, Ruth F. y Clive Cazeaux ed. *Immanuel Kant, Critical Assessments*. Routledge, Taylor & Francis Group, Estados Unidos. P.p. 259-278.
- Argyris, C. (1960) *Understanding Organizational Behavior*. Tavistock.
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993) *El coste de la excelencia*. Editorial Paidós.
- Barber, Kenneth F (1994) "Introduction" en Barber, Kenneth F. y Jorge J. E. Gracia, eds. *Individuation and Identity in Early Modern Philosophy: Descartes to Kant*, State University of New York Press.
- Blanck-Cerejido, Fanny y Marcelino Cerejido (1997) *La muerte y sus ventajas*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Bolton, Martha Brandt (1994) "Locke on Identity: The Scheme of Simple and Compounded Things", en *Individuation and Identity in Early Modern Philosophy: Descartes to Kant*, State University of New York Press. P.p 73-102.
- Bowker, John (2003) *Dios, una breve historia*. Océano, México.
- Campbell, Joseph (2005) *The masks of God: primitive Mythology*. Secker & Warburg, Londres.
- Camus, Albert (2007) *El Extranjero*. Editorial Planeta, Barcelona.
- Castels, Ángel (2001) "La era de la información. Economía, sociedad y cultura". En *La sociedad Red* VOL 1, Siglo veintiuno, México.
- Crozier, Michel (1974) *El fenómeno socrático*. Amorrortu, Buenos Aires.
- Cuartango, Román (2006) "Trascendiendo al yo ensimismado. La ética de la atención de Iris Murdoch". En *ISEGORÍA*, Nº 3, julio-diciembre, 2006
- David, Marian (2002) "Truth and Identity" en Campbell, Joseph Keim et al. eds. *Meaning and Truth, Investigations in Philosophical Semantics*, Seven Bridges Press, LLC, Nueva York. P.p. 124-141.
- De Nys, Martin J. (2007) "Identity and Difference, Thought and Being" en Grier, Philip T. ed. *Identity and Difference Studies in Hegel's Logic, Philosophy of Spirit, and Politics*, State University of New York Press. P.p 83-101.
- Dicaprio, Nicholas S. (2000) *Teorías de la personalidad*, Mc Graw-Hill, México.
- Eliade, Mircea (2009) *Tratado de Historia de las Religiones. Morfología y dialéctica de lo sagrado*. Ediciones Cristiandad, Madrid.
- Flage, Daniel (1994) "Berkeley, Individuation, and Physical Objects", en Barber, Kenneth F. y Jorge J. E. Gracia, eds. *Individuation and Identity in Early Modern Philosophy: Descartes to Kant*, State University of New York Press. P.p 103-132.
- Foucault, Michel (1984a) "An interview: sex, power and the politics of identity". Entrevista de 1982, en *The Advocate*, Nº 400, 7 de agosto, 1984. P. 27.
- \_\_\_\_\_ (1984b) *Vigilar y Castigar*. Siglo XXI.
- \_\_\_\_\_ (1991) *Tecnologías del yo*. Editorial Paidós.
- Fromm, Erich (2006) *El miedo a la libertad*. Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Gallardo, Andrés (1999) "Octavio Paz, identidad y lenguaje", en *Logos* (Universidad de La Serena) Nº 9. P.p. 109-133.
- Garrett, Brian (2002) *Personal Identity and Self-Consciousness*. Routledge, Estados Unidos.
- Garrett, Don (1994) "Spinoza's Theory of Metaphysical Individuation" en Barber, Kenneth F. y Jorge J. E. Gracia, eds. *Individuation and Identity in Early Modern Philosophy: Descartes to Kant*, State University of New York Press. P.p 59-72.
- Gergen, Kenneth (2009) *Relational being. Beyond self and community*. Oxford University Press.
- Gleizer, Marcela (1997) *Identidad, subjetividad y sentido en las sociedades complejas*. Ed. FLACSO. México.
- Goffman, Irving (1986) *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Touchstone, Estados Unidos.
- Gómez, Juan Carlos (2007) *El desarrollo de la mente en los simios, los monos y los niños*. Ediciones Morata
- Goodin, Robert E. (2003) *Teoría del diseño institucional*. Gedisa, Barcelona.
- Gracia, Jorge J. E. (1994) "Christian Wolff on Individuation", en Barber, Kenneth F. y Jorge J. E. Gracia, eds. *Individuation and Identity in Early Modern Philosophy: Descartes to Kant*, State University of New York Press. P.p 201-218.
- Grier, Philip T. (2007) *Identity and Difference, Studies in Hegel's Logic, Philosophy of Spirit, and Politics*. State University of New York Press.
- Grosholz, Emily (1994) "Descartes and the Individuation of Physical Objects" en Barber, Kenneth F. y Jorge J. E. Gracia, eds. *Individuation and Identity in Early Modern Philosophy: Descartes to Kant*, State University of New York Press. P.p. 13-40.

- Gusdorf, George (2002) El advenimiento del Yo, El Seminario, Argentina.
- Hall, Richard (1996) *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México.
- Hawking, Stephen W. (1988) *Historia del tiempo. Del Big Bang a los agujeros negros*. Editorial Crítica, Grupo Editorial Grijalbo, México.
- Heller, Agnes (2003) "Memoria cultural, identidad y sociedad civil", en *Indaga: Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanas*, N° 1. P.p. 5-18.
- Hinings, C.R., Alan Meyer D. y Anne S. Tsui (1993) "Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 6 pp. 1175-1195.
- Hirsch, Eli (1982). *The Concept of identity*. Ed. Oxford University Press. New York.
- Ibarra, Herminia (2003) *Working identity. Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Íñiguez, Lupicinio (2001) "Identidad: de lo personal a lo social. Un recorrido conceptual" en Crespo, E *La constitución social de la subjetividad*. Catarata, Madrid. P.p. 209-225.
- Johnson, Paul (2007) *Tiempos modernos, la historia del siglo XX desde 1917 hasta la década de los 80*. Homo Legens, España.
- Kewon, Damien (2005) *Buddhist Ethics. A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Laing, R.D. (1964) *El yo dividido*. Fondo de Cultura Económica.
- Latour, Bruno (1998) "La tecnología es la sociedad hecha para que dure" en Domenech, M y Fco. Tirado comps. *La sociología simétrica, ensayos sobre ciencia, tecnología y sociedad*. Editorial Gedisa.
- Lennon, Thomas M. (1994) "The Problem of Individuation among the Cartesians", en Barber, Kenneth F. y Jorge J. E. Gracia, eds. *Individuation and Identity in Early Modern Philosophy: Descartes to Kant*, State University of New York Press. P.p. 1-12.
- Marker, William (2007) "Identity, Difference, and the Logic of Otherness" en Grier, Philip T. ed. *Identity and Difference Studies in Hegel's Logic, Philosophy of Spirit, and Politics*, State University of New York Press. P.p. 15-30.
- Mascort, Maite (2009) "El camino a la eternidad. El más allá en Egipto" en *Historia. National Geographic*. Número 68, 10/2009. Pp. 24-39
- McAloon, Paddy (2009) *Notes for 'Let's Change the World With Music'*. Kitchenware.
- McCullough, Laurence B. (1994) "Leibniz's Principle of Individuation in His *Disputatio metaphysica de principio individui* of 1663" en Barber, Kenneth F. y Jorge J. E. Gracia, eds. *Individuation and Identity in Early Modern Philosophy: Descartes to Kant*, State University of New York Press. P.p. 201-218.
- Mintzberg, Henry (1999) *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel, Barcelona.
- Mires, Fernando (1996) *La revolución que nadie soñó, o la otra posmodernidad*. Editorial Nueva Sociedad.
- Montaño, Luis (2001) "Los Nuevos Desafíos de la Docencia. Hacia la construcción –siempre inacabada– de la Universidad" en Barba Álvarez, Antonio y Luis Montaño Hirose (coord.) *Universidad, Organización y Sociedad: arreglos y controversias*. UAM y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 105-132.
- \_\_\_\_\_ (2005), "Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana", en *Gestión y Política Pública*. Volumen XIV, No. 3, CIDE, México, pp. 465- 495.
- \_\_\_\_\_ (2007), "El análisis organización. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a la perspectiva de Eugène Enriquez", en Luis Montaño (comp.), *Enigmas y laberintos. Eugène Enriquez y el análisis organizacional* (Editor). UAM Iztapalapa y REMINEO, México, pp. 17- 47.
- Mucchielli, Alex (2003). *L' identité*. Ed. PUF. Coll. Que sais-je? Francia.
- Murdoch Iris (2001) *La soberanía del bien*. Caparrós editores
- Nuzzo, Angelica (2007) "Dialectical Separations and Resisting Barriers" en Grier, Philip T. ed. *Identity and Difference Studies in Hegel's Logic, Philosophy of Spirit, and Politics*, State University of New York Press. P.p. 131-154.
- Pinker, Steven (2004) "Why nature & nurture won't go away" en *Dædalus* Fall 2004, de pg American Academy of Arts & Sciences. Pp. 1-13
- Pirenne, Jacques (1978) *Historia Universal. Las grandes corrientes de la Historia*, Volumen I "Siglos XXX A.J al VI D.J.". Editorial Cumbre, México.
- Potter, Jonathan (2004) *Representing Reality. Discourse, Rhetoric and Social Construction*. SAGE Publications. Londres.
- Radner, Daisie (1994) "Malebranche and the Individuation of Perceptual Objects", en Barber, Kenneth F. y Jorge J. E. Gracia, eds. *Individuation and Identity in Early Modern Philosophy: Descartes to Kant*, State University of New York Press. P.p. 41-58.
- Radner, Michael (1994) "Substance and Phenomenal Substance: Kant's Individuation of Things in Themselves and Appearances" en Barber, Kenneth F. y Jorge J. E. Gracia, eds. *Individuation and Identity in Early Modern Philosophy: Descartes to Kant*, State University of New York Press. P.p. 219-244.
- Sakaiya, Taichi (1995) *Historia del futuro. La sociedad del conocimiento*. Editorial Andrés Bello. Chile
- Salaman, Graeme y David Asch (2003) *Strategy and Capability Sustaining Organizational Change*. Blackwell Publishing.
- Schega, Ricardo (2003) *Mi experiencia en la discapacidad*. Editorial sin nombre, México.

- Schettino, Macario (2007) *Cien años de confusión. México en el siglo XX*. Editorial Taurus, México.
- Schömbaunsfeld, Genia (2007) *A Confusion of the Spheres. Kierkegaard and Wittgenstein on Philosophy and Religion*. Oxford University Press.
- Schvarstein, Leonardo (1998) *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Paidós, Buenos Aires.
- Sekiguchi, Tomoki (2004) "Person-organization fit and person-job fit in employee selection: a review of the literature" en *Osaka keidai ronshu*, vol. 54 no. 6 March 2004
- Senneth, Richard (1978) *El declive del hombre público*. Ediciones Península, Barcelona.
- \_\_\_\_\_ (2000) *La corrosión del carácter. Consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Ed. Anagrama Barcelona.
- Snunit, Mijal (2005) *El Pájaro del Alma*. A la orilla del viento, Fondo de Cultura Económica.
- Stein, Edith (1998) *Il problema dell'empatia*. Edizione Studium, Roma.
- Todorov, Tzvetan (1989) *La conquista de América: el problema del otro*. Siglo XXI.
- Uhalde, Marc (2001), *L'Intervention sociologique en entreprise : De la crise à la régulation sociale*. Desclée de Brouwer, Paris.
- Waechter, Philip (2005) *Yo*. Editorial Norma.
- Whitehouse, Ruth y John Wilkins (2007) *Los orígenes de las civilizaciones. Arqueología e Historia*. Folio, España.
- Wilson, Fred (1994) "Substance and Self in Locke and Hume" en Barber, Kenneth F. y Jorge J. E. Gracia, eds. *Individuation and Identity in Early Modern Philosophy: Descartes to Kant*, State University of New York Press. P.p. 133-154.
- Winfield, Richard Dien (2007) "Identity, Difference, and the Unity of Mind: Reflections on Hegel's Determination of Psyche, Consciousness, and Intelligence", en Grier, Philip T. ed. *Identity and Difference Studies in Hegel's Logic, Philosophy of Spirit, and Politics*, State University of New York Press. P.p. 103-130.
- Xirau, Ramón (2007) *Introducción a la historia de la filosofía*. Textos Universitarios, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Yeomans, Christopher (2007) "Identity as a Process of Self-Determination in Hegel's Logic" en Grier, Philip T. ed. *Identity and Difference Studies in Hegel's Logic, Philosophy of Spirit, and Politics*, State University of New York Press. P.p. 63-82.

### Enlaces utilizados:

- Autry, Chad, W. y Anthony R. Wheeler (2005) *Post-hire human resource management practices and person-organization fit: a study of blue-collar employees*. Artículo disponible en:  
<http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/132536007.html>  
 Consultado: 01-12-2009.
- Bauzá Vázquez, Marañón Rodríguez, López Verdecie y Rodríguez González (2009) *Consideraciones Teórico-Conceptuales y Metodológicas acerca del Proceso de Socialización de Valores Organizacionales*. Artículo disponible en:  
<http://innovacion.ciget.lastunas.cu/index.php/innovacion/article/viewFile/109/103>  
 Consultado: 01-12-2009.
- Garay, Ana (2002) *La Identidad Social desde el Punto de Vista del Interaccionismo Simbólico*. Artículo disponible en:  
<http://antalya.uab.es/liniguez/Aula/IdentidadIS.pdf>  
 Consultado: 06-08-2009.
- Gelfand, Michele Joy; Lisa M. Leslie y Kristen Keller (2007) *Conflict Cultures In Organizations: Toward a Theory of Conflict Cultures in Organizations*. Artículo disponible en:  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1111668](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1111668)  
 Consultado: 01-12-2009.
- Gergen, Kenneth (1977) *Narrative, moral identity and historical consciousness: a social constructionist account*. Artículo disponible en:  
[http://www.swarthmore.edu/Documents/faculty/gergen/Narrative\\_Moral\\_Identity\\_and\\_Historical\\_Consciousness.pdf](http://www.swarthmore.edu/Documents/faculty/gergen/Narrative_Moral_Identity_and_Historical_Consciousness.pdf)  
 Consultado: 06-08-2009.
- Gilbert, Elizabeth (2009) Elizabeth Gilbert on nurturing creativity. Video disponible en:  
[http://www.ted.com/index.php/talks/elizabeth\\_gilbert\\_on\\_genius.html](http://www.ted.com/index.php/talks/elizabeth_gilbert_on_genius.html)  
 Consultado: 25-05-2010.

- Hollander, Paul (2009) *Idealismo Asesino*. Artículo disponible en:  
<http://www.eluniversal.com.mx/editoriales/46231.html>  
Consultado: 07-11-2009.
- INEGI (2005) "Resumen. Estado de México" en Cuéntame, información por entidad. Estadísticas disponibles en:  
<http://cuentame.inegi.gob.mx/monografias/informacion/mex/default.aspx?tema=me&e=15>  
Consultado: 01-12-2009.
- \_\_\_\_\_ (2006) *II Censo de Población y Vivienda 2005. Resultados definitivos. Tabulados básicos*. Estadísticas disponibles en:  
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/cepo2005/>  
Consultado: 01-12-2009.
- Mitroff, Ian (2006) *Redesigning People: Deciding Who and What Will Be Human in the Age of Cyborgs*. Artículo disponible en:  
<http://mitroff.net/2006/10/01/redesigning-people-deciding-who-and-what-will-be-human-in-the-age-of-cyborgs/>  
Consultado: 06-08-2009.
- Pescetti, Luis (2007) *Humor y temas en la canción y la literatura infantil/juvenil*. Audio disponible en:  
<http://www.luispescetti.com/wp-content/ensayos/charla-metropolitana/Pescetti-charla-3.mp3>  
Consultado: 06-08-2009.
- \_\_\_\_\_ (2008) *Leer en una cultura de pares*. Artículo disponible en:  
<http://www.luispescetti.com/archivos/2008/10/02/leer-en-una-cultura-de-pares/#more-1180>  
Consultado: 06-08-2009.
- Robinson, Ken (2006) *Ken Robinson says Schools Kill Creativity*. Video disponible en:  
[http://www.ted.com/index.php/talks/ken\\_robinson\\_says\\_schools\\_kill\\_creativity.html](http://www.ted.com/index.php/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html)  
Consultado: 06-08-2009.
- Schiller, Friedrich (2006) *The Mission of Moses*. Ensayo disponible en:  
[http://www.schillerinstitute.org/transl/Schiller\\_essays/Mission\\_Moses.html](http://www.schillerinstitute.org/transl/Schiller_essays/Mission_Moses.html)  
Consultado: 10-07-2009.

### **Enlaces y fuentes consultados para elaboración de figuras y gráficas:**

- Diario Oficial de la Federación, 8 de febrero de 2006. Consultado: 01-12-1009.
- Entrevistas y material proporcionado por el personal de la ORFI.  
<http://dif.sip.gob.mx/dif/>  
Consultado: 01-12-2009.  
<http://www.edomex.gob.mx/difem/>  
Consultado: 01-12-2009.



Universidad Autónoma Metropolitana

Maestría en Estudios Organizacionales

La organización como escenario de construcción de identidad: el  
ideal de la realización personal en la ORFI.

Miguel Agustín Ortega Carrillo

  
Germán Vargas L.  
coordinador PEO

Director de Tesis: Dr. Valentino Morales



12 JUL 2010

Junio de 2010

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Av. San Rafael Atlixco, No. 186,  
Col. Vicentina, C.P. 09340,  
México, D.F.

Edificio H, 063  
Tel. 58 04 46 00  
Ext. : 2740