

Homo ONUense. Adaptación de los funcionarios junior a la cultura de la Organización de las Naciones Unidas

Homo UN. Early career professionals adapting to the organizational culture of the United Nations

Linda Martina MÜLLI
Universidad de Basilea *

Resumen: Un anuncio publicado en la página web de la ONU señala que una persona puede acercarse «al sueño» de hacer una carrera en la organización con una «mezcla sana de realismo e idealismo». Tomando esta cita como punto de partida, el artículo examina cómo los funcionarios de la ONU que inician su carrera profesional van adaptándose a la cultura de la organización. Este objetivo se aborda mediante la yuxtaposición de sus experiencias reales en las sedes de Ginebra y Viena, lo que ha sido condensado en el término de *homo ONUense*, el sujeto corporativo de la ONU. Los modos de adaptabilidad de los funcionarios jóvenes se reflejan en la habilidad de «crear singularidad» y en «una modestia equilibrada», actitud que les permite superar la discrepancia entre el concepto ideal de un funcionario internacional y su experiencia individual. Los modos de adaptabilidad se manifiestan a través del análisis de las auto-narraciones de los informantes. El artículo postula que se necesitan estrategias específicas de adaptabilidad al sujeto corporativo de la ONU por parte del *homo ONUense* para poder hacer frente al entorno de la organización.

Palabras clave: Organización de las Naciones Unidas (ONU); empleados internacionales; identidad corporativa; adaptabilidad.

Abstract: An advertisement on the United Nations' social media website announces that 'the dream' of pursuing a UN career has to be approached 'with a healthy mix of realism and idealism'. Taking this quote as a point of departure, this paper examines early career UN professionals' adaptability to the organizational culture. This aim is approached by juxtaposing the actual experiences in the UN headquarters in Geneva and Vienna with what is condensed in the notion of *homo UN*, the UN's corporate subject. Junior professionals' modes of adaptability are reflected in their ability to 'create uniqueness' and a 'balanced modesty', an attitude that enables to bridge the frictions between concepts of ideal international civil servants vis-à-vis the individuals' real experiences. The modes of adaptability become visible through the analysis of the informants' self-narrations. This paper postulates that specific strategies of adaptability to the UN's corporate subject *homo UN* are needed to be able to cope with the UN environment.

Key words: United Nations (UN); international civil servants; corporate identity; modes of adaptability.

* Recibido: 22, mayo, 2017. Aceptado: 5, septiembre, 2017.

Este artículo ha sido realizado en el marco del proyecto «Rituals in an International Work Environment. An Anthropological Research on Cross-cultural Relation and Interactions in United Nations Affiliated Organizations in Geneva and Vienna», financiado por Swiss National Science Foundation (SNSF). Email: Linda.muelli@unibas.ch. Instituto de Antropología Cultural y Etnología Europea, Universidad de Basilea, Suiza.

1. PRÓLOGO

Después de más que setenta años de existencia, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) está presente de forma permanente en el discurso público. La necesidad de mantener una organización supranacional activamente involucrada en la cooperación de proyectos de desarrollo y en la mediación de eventos mundiales es innegable. Por un lado, esto implica la necesidad de tener una ONU que, junto con sus varios sub-organizaciones y agencias involucradas en la elaboración de políticas para el «desarrollo» global y la paz mundial, sea políticamente independiente y burocráticamente eficiente. Por otro lado, estas actividades se basan en tener empleados bien educados y especializados, que implementen los proyectos de la ONU en y junto con sus estados miembros. Por ello, la ONU aspira a presentarse como una empleadora atractiva para profesionales altamente calificados (*highly skilled professionals*).¹ En las últimas décadas, se estableció una variedad de programas universitarios –desde *Peace and Conflict Studies*, *International Cooperation Studies* y *Global Health Studies* o *Nonproliferation Studies*, por solo mencionar una pequeña selección– con el fin de formar, especializar y preparar estudiantes universitarios para ser empleados en el área de la cooperación internacional. Estos graduados universitarios y otros jóvenes profesionales son atraídos por una variedad de privilegios que reciben los empleados de la ONU a partir del momento en que ocupan un cargo como *profesionales* relacionado con un puesto más alto en la jerarquía de la organización. Trabajar para la ONU implica estar en un ambiente de trabajo internacional, recorrer el mundo viajando por lugares alejados y «exóticos» y, además, bastante prestigio. Últimamente, trabajar para la ONU está asociado con la promesa de contribuir hacia un ideal de «construir un mundo mejor». Uno de mis informantes dijo en nuestra conversación informal: «It's satisfying and it flatters your ego to work here at an international organization».² En este contexto, el carisma de la ONU como organismo empleador atractivo que promete un área de trabajo internacional es innegable. Este y otros temas se abordarán en adelante.

1 Soy consciente de los debates abiertos respecto a la noción de «highly skilled individuals». No obstante, entrar en más detalles trascendería el propósito de este artículo. Para una mayor profundización, véanse los trabajos de NOWICKA, Magdalena: «Migrating skills, skilled migrants and migration skills: The Influence of contexts on the validation of migrants' skills», *Migration Letters*, 11/2, 2013, pp. 171-186; RAGHURAM, Parvati: «The Difference that Skills Make: Gender, Family Migration Strategies and Regulated Labour Markets», *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 30/2, 2004, pp. 303-321.

2 Conversación informal con un funcionario al inicio de su carrera laboral, protocolo de memoria, 2014.

Este artículo examina cómo los funcionarios internacionales (*international civil servants*) que aún están en una etapa inicial de su carrera en la ONU van adaptándose a la cultura de dicha organización internacional.³ Se analizan sus estrategias de ajuste al nuevo ambiente profesional y los estándares requeridos que los funcionarios de la ONU deben cumplir. En otros términos, este artículo explora lo que significa «*approach [the] dream for a career with the United Nations with a healthy mix of realism and idealism*»,⁴ como fue formulado en una publicidad para promover una carrera en la ONU que fue transmitida por las redes sociales.⁵ En las líneas siguientes, la imagen de un funcionario de la ONU ideal –sintetizado en la expresión *homo ONUense*– es contrapuesto críticamente con las realidades actuales, vividas por los funcionarios al inicio de sus carreras laborales en las sedes principales de la ONU ubicadas en las ciudades europeas de Ginebra y Viena, donde el material etnográfico fue recogido. Es importante mencionar que la dicotomía entre «idealismo» y «realismo» es inherente a ambos relatos que serán tratados más adelante. *Homo ONUense* es el funcionario «ideal» que se hace «real» a través de las narraciones de funcionarios al inicio de sus carreras laborales. En este sentido, la figura ideal no es simplemente condicionada por la perspectiva de la organización, sino también por las imaginaciones y las prácticas de sus funcionarios.

2. INFORMACIÓN PRELIMINAR SOBRE EL ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El propósito de este artículo es presentar los primeros resultados de un proyecto de estudio constante sobre la imbricación de carreras y biografías de funcionarios al inicio de sus trayectorias laborales, empleados en las sedes principales de la ONU de Ginebra y en Viena. La etnografía multi-local⁶ se interesa en el

3 El grupo de funcionarios internacionales al inicio de sus carreras laborales incluye funcionarios contratados como *entry-level professionals*, que reciben contratos prolongados (contratos anuales que pueden ser ampliados desde 5-7 años), pero también *consultants*, que son contratados de una manera más flexible (contratos diarios o mensuales). Para facilitar su comprensión y porque en la página web de careers.un.org no existe traducción oficial al español, en este artículo se utiliza la denominación en inglés. Así evitamos también el término «funcionario joven» que, a la vista de la edad de las personas (25-40 años), no parece adecuado.

4 Página de Facebook de *United Nations Careers*, acceso 28.1.2017, cursiva en el original.

5 En enero de 2017 se publicó una variedad de anuncios que muestran funcionarios de la ONU con una frase clave expresando la motivación principal para trabajar para la ONU.

6 Para la cuestión de *multi-sited ethnography*, véase el trabajo de MARCUS, George E.: «Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography», *Annual Review Anthropology*, 24, 1995, pp. 95-117.

tema de investigación antes mencionada a través del análisis de narraciones⁷ y de estrategias de auto-posicionamiento de funcionarios de la ONU en cargos subalternos, que, en la jerga de la ONU, son llamados *entry-level professionals*. Además, el artículo incluye el estudio de sus auto-reflexiones. Por dos razones este estudio se interesa por funcionarios que están en una etapa inicial de su carrera en la ONU. La primera porque se ha probado empíricamente que los empleados principiantes reflejan más frecuentemente las circunstancias de trabajo y las condiciones del ambiente profesional que probablemente sus compañeros que han trabajado en un contexto laboral específico por más tiempo y que implícitamente han aceptado dichas condiciones.⁸ Por otro lado, entrevisté a funcionarios al inicio de sus carreras laborales que, en el momento de la entrevista, estaban a finales de su veintena y a finales de su treintena, porque se encuentran simplemente preocupados por la continuación de sus carreras. Bastantes también toman decisiones privadas tales como la elección de una pareja que, en muchos casos, también es una persona altamente-qualificada y potencialmente altamente-móvil. Además, en este periodo de sus vidas, mis informantes empiezan pensar en si formar o no sus propias familias, y si esto sería una opción razonable en vista de sus condiciones de trabajo actuales.

En mi investigación antropológica estoy interesada en la transformación del individuo (*transformation of the self*) y en lo que llamo «habitus of international life and work», que se manifiesta potencialmente cuando funcionarios internacionales trabajan en la ONU durante varios años o aun décadas.⁹ Además, intento identificar lo que se puede decir en general sobre la interdependencia de procesos de decisión tomados por individuos altamente-cualificados –como son los funcio-

7 LEHMANN, Albrecht: «Antropología cultural y narratología», en K. Schriewer y S. Cayuela (eds.), *Perspectivas antropológicas. Herramientas para el análisis de las sociedades europeas*, Murcia, Münster, New York: Universidad de Murcia, Waxmann, 2014, pp. 70-91.

8 GÖTZ, Irene: «Empirische Erhebungen in Industriebetrieben und bürokratischen Organisationen», en S. Göttsch & A. Lehmann (eds.), *Methoden der Volkskunde. Positionen, Quellen, Arbeitsweisen der Europäischen Ethnologie*, Berlín: Reimer, 2007, pp. 249-269, p. 258.

9 Otros científicos investigaron sobre la «identidad cosmopolita» (*cosmopolitan identity*) de funcionarios de la ONU: NOWICKA, Magdalena and KAWEH, Ramin: «Looking at the Practice of UN Professionals: Strategies for Managing Differences and the Emergence of a Cosmopolitan Identity», en M. Nowicka y M. Rovisco (eds.): *Cosmopolitanism in Practice*, Ashgate Publishing Company, Farnham, 2009, pp. 51-71; NOWICKA, Magdalena: *Transnational Professionals and their Cosmopolitan Universes*, Frankfurt, New York: Campus Verlag, 2006. Existe trabajo sobre el «capital cosmopolita» (*cosmopolitan capital*) que los funcionarios internacionales utilizan para entrar en este contexto profesional: JANSSON, André: «How to become an «elite cosmopolitan»: The mediatized trajectories of United Nations expatriates», *European Journal of Cultural Studies*, 19, (5), 2016, pp. 465-480. Al contrario del análisis presente, dichos autores optaron para una perspectiva comparativa, incluyendo diferentes series de edad.

narios internacionales de la ONU— en relación con sus contextos biográficos y profesionales. Con mi investigación intento entender a los funcionarios internacionales tanto en su manera de ser como individuos, como en sus posiciones de actores en la mayor organización internacional.

Para esta investigación se aplicó un enfoque de investigación cualitativo. Primero, se realizó una amplia investigación de campo *in situ*, que fue realizado cuando esta investigadora trabajaba como practicante (*intern*) durante trece meses en dos organizaciones de la ONU con sede en el *Vienna International Center* (VIC), el cuartel general operativo de la ONU en Viena, Austria. A través de mis prácticas (*internships*) tuve la oportunidad de observar participativamente y explorar la *lifeworld* (*Lebenswelt*), que se manifiesta en el área de edificios vallado que forman el VIC. Haber sido una observadora participante o «participant-insider»,¹⁰ conduciendo una etnografía con una perspectiva émica como profesional joven, implicó estar involucrada en trabajo de proyectos, pero también formar parte activamente en la vida cotidiana (*everyday life*) de mis compañeros de trabajo. Durante la semana fui a tomar café y me encontré para almorzar con otros profesionales jóvenes. Durante el fin de semana íbamos de excursión u organizábamos fiestas privadas. En segundo lugar, se incluye la evaluación de entrevistas cualitativas grabadas en audio con funcionarios principiantes trabajando en Ginebra y Viena, y el análisis de documentos públicamente accesibles relacionados a las normas de la ONU respecto a las prácticas de recursos humanos.

En el momento de elaboración de este artículo he entrevistado a doce personas que tenían entre 26 y 39 años de edad cuando se realizó la entrevista audio-grabada. Encontré a mis informantes después de las horas de trabajo durante la semana o los fines de semana, en su casa, pero también en sitios públicos como parques, restaurantes, bares elegidos por ellos mismos. Hallarnos fuera del contexto de trabajo nos permitió tener conversaciones abiertas de bastante confianza, lo que era particularmente importante en el ambiente de trabajo de la ONU, altamente competitivo, que hasta puede llegar a ser un ambiente de mayor precaución o desconfianza. Alternativamente, las entrevistas fueron realizadas durante las pausas de trabajo. Nos sentamos en las oficinas de mis informantes o en la cafetería del VIC. Después de una charla introductoria en el primer idioma de uno de mis informantes —idiomas que yo, la entrevistadora, manejo—. La mayoría de las entrevistas fueron realizadas en inglés, el lenguaje profesional cotidiano de mis informantes. Las entrevistas duraron entre 45 minutos y aproximadamente tres horas.

10 MOSSE, David: «Anti-social Anthropology? Objectivity, Objection, and the Ethnography of Public Policy and Professional Communities», *Journal of the Royal Anthropological Institute (N.S.)*, 12, 2006, pp. 935-956, p. 935.

Con este enfoque de investigación, intento examinar la cuestión de acceso a la Organización de las Naciones Unidas como organismo empleador y los modos de adaptabilidad de funcionarios internacionales hacia la cultura de la organización.¹¹ Estudio los funcionarios internacionales como individuos y como actores de una organización internacional; investigo, en particular, como funcionarios al inicio de sus carreras laborales utilizan sus *capitales* –en el sentido de Bourdieu¹²– en el ambiente competitivo de trabajo de la ONU.

Por ello me ocupo de las cuestiones siguientes: Primero, voy a trabajar sobre lo que, desde el punto de vista de la organización, son las características explícitamente requeridas y los atributos necesarios, tanto como el conocimiento tácito, junto con las disposiciones emocionales y las actitudes del funcionario internacional «ideal». Por ello, la cuestión es: ¿Qué imagen refleja la ONU de la figura alegórica del *homo ONUense*, que es un símbolo de la identidad corporativa?

Segundo, y con el objetivo de entender como personas en una fase temprana de sus carreras en el contexto de la ONU responden a las anteriormente mencionadas concepciones del sujeto corporativo (*corporate subject*)¹³ llamado *homo ONUense* –tanto a nivel oficial y formal, pero también a nivel implícitamente personal y emocional–, voy a desarrollar como mis informantes comprenden sus subjetividades de hacerse-parte-de-la-ONU frente a la concepción de un funcionario internacional «ideal». A la vista de una alta competitividad durante los procesos de contratación, se plantea la cuestión: ¿Cuáles son las estrategias de los individuos altamente cualificados que quieren establecerse como funcionarios

11 En 2006, se estableció la Oficina de Ética de la Organización de las Naciones Unidas con el objetivo de apoyar «una cultura de la organización informada por la integridad, la responsabilidad, la transparencia y el respeto». Esta cultura específica de organización es definida para «describir normas y reglas sociales de conducta que expresan nuestra creencia en nosotros mismos, acerca de la forma de realizar la labor, y la forma de relacionarnos entre nosotros», <<http://www.un.org/es/ethics/culture.shtml>>, consultado: 22.6.2017. En cambio, desde una perspectiva antropológica cultural entiendo «cultura» como «una red de significativos» (*culture as a human created semiotic «web of significance»*). Consecuentemente, formar parte de una organización significa para el individuo de (re-)crear esta cultura específica encontrada en un contexto particular: GEERTZ, Clifford: *The Interpretation of Culture. Selected Essays by Clifford Geertz*, New York: Basic Books, 1973, p. 5.

12 BOURDIEU, Pierre: «The forms of capital», en John G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood Press, 1986 [1983], pp. 246-258; BOURDIEU, Pierre: *Distinction. A Social Critique of Judgment of Taste*, Cambridge: Harvard University Press, 1984 [1979].

13 Resulta significativo comparar las estrategias de recursos humanos (RH) de la ONU con las lógicas y modelos de *RH management* de grandes empresas: KANTER, Rosabeth Moss: *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books, 1993 [1977]. Por ello, utilizo el término «sujeto corporativo» (*corporate subject*) en vez de «sujeto organizacional» (*organizational subject*).

internacionales para crear una singularidad¹⁴ en un nivel explícito que garantice la continuación del camino profesional perseguido? Y, enfocando la mentalidad y las actitudes individuales, hay que preguntar: ¿Cuáles son las estrategias de los informantes que ellos utilizan para superar fricciones entre la concepción de *homo ONUense* y sus percepciones y realidades individuales? Este asunto será abordado por el análisis de auto-narraciones.

Finalmente, este artículo postula que los funcionarios al inicio de sus carreras laborales requieren competencias específicas y necesitan desarrollar sus estrategias precisas para ser capaces de integrarse a la concepción del sujeto corporativo *homo ONUense*, que está permanentemente re-narrado por diversos actores. Todo ello tiene que entenderse en conexión con los modos de adaptabilidad individuales de la ONU y su cultura organizacional. De ese modo, este artículo presenta las primeras respuestas en cómo y por qué los profesionales jóvenes tienen acceso a la Organización de las Naciones Unidas.

3. HOMO ONUENSE, EL SUJETO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS

En esta sección el objetivo es describir al funcionario «ideal» o *homo ONUense* desde la perspectiva de la organización.¹⁵ El modelo o la visión del sujeto corporativo que posee las competencias apropiadas y reconocidas por la ONU y que, además, comparte y respeta los valores definidos por la organización, aparece en documentos oficiales de la ONU, tal como el *Estatuto y Reglamento del Personal* y el *Manual del Personal*. Las características requeridas se manifiestan en publicaciones y videos de promoción que llaman a una carrera en la ONU, y que se publican en las páginas web oficiales de las sub-organismos de la ONU y que circulan en las redes sociales. Regularmente, las competencias y valores son promovidas en seminarios (*online* y *offline*) ofrecidos por el *United Nations System Staff*

14 Véase el enfoque teórico del análisis de los modos de vida (*life-mode analysis*): HØRJUP, Thomas: «Análisis de los modos de vida. Una explicación contextual», en K. Schriewer y S. Cayuela (eds.), *Perspectivas antropológicas...*, 2014, pp. 218-265. Hørjup (2014: 232, 240ss.) define el modo de vida de los trabajadores asalariados («life mode of career professionals»): «Para ser capaz de reproducir el modo de vida propio de especialista, es necesario reproducir estas exclusividades: es decir, la habilidad de producir nuevas ideas y soluciones únicas», («To be able to reproduce the life mode you have you need to reproduce your uniqueness, i.e. your ability to produce new unique ideas and solutions», *ibid.*: p. 240).

15 Por supuesto, la figura del funcionario «ideal» que trabaja en y por la ONU es constantemente re-negociada por diferentes actores en el campo de investigación. En este contexto, una comparación histórica sería interesante para enriquecer el conocimiento sobre dichas imágenes.

College (UNSSC) y en congresos a los que asisten los graduados universitarios y profesionales jóvenes que aspiran a trabajar en el campo de la cooperación internacional. Además, las características del *homo ONUense* se encuentran específicamente citadas en anuncios de trabajo y en instrucciones sobre cómo aspirar a un puesto en la ONU con éxito y cómo se persigue esta trayectoria profesional en el futuro.

3.1. Funcionarios internacionales en la jerarquía de la organización

Como información preliminar se describe el complejo procedimiento de selección y contratación de la Organización de las Naciones Unidas. En mi investigación, me concentro en individuos empleados en *cuadros orgánicos y categorías superiores*, en inglés denominados *professional and higher categories*, también referidos como *professional staff* o simplemente *P staff*. Más concretamente me centro en *entry-level professionals* –como se ha mencionado al inicio de este artículo–. Dichas posiciones requieren un título universitario superior o un mínimo de dos a cinco años de experiencia profesional relevante. Por ello, el presente artículo sobre individuos altamente cualificados que potencialmente también son móviles, dado que persiguen las puestos libres en sitios de destino (*duty station*) por todo el mundo. En la jerarquía del personal se consideran los empleados designados como *professionals* o *P staff* superiores a sus compañeros empleados en *general service and related categories* (Cuadro de servicios generales y cuadros conexos). Estos últimos, también conocidos como *general staff* o *G staff*, son responsables de las tareas administrativas.

Aspirantes y candidatos con poca o ninguna experiencia de trabajo tienen la posibilidad de ingresar a través de un prueba competitiva de acceso llamada *Young Professional Programme* (YPP). Dicho examen requiere «talented, highly qualified professionals».¹⁶ El examen propio de las categorías profesionales específicas ocurre una vez por año y puede ser descrito como una intensa competencia entre los candidatos participando desde varios lugares del mundo. Según estadísticas oficiales suministrados por la ONU, una media de 40.000 candidatos hace este examen cada año.¹⁷ Pero sólo un número bajo de candidatos pasa el proceso de examen estructurado en dos fases, que incluyen una prueba

16 UN.careers, *Young Professionals Programme*, <<https://careers.un.org/lbw/home.aspx?viewtype=NCE&lang=en-US>>, consultado 8.7.2016.

17 Humanrightscareers, *UN Entry-Level Hiring Programmes*, <<http://www.humanrightscareers.com/un-entry-level-hiring-programmes/>>, consultado 9.1.2017.

escrita a mano de 4'5 horas, seguida a continuación por una entrevista personal.¹⁸ No obstante, pasar el examen con éxito no garantiza un puesto en una de las sub-organizaciones de la ONU. Una regla estipula que los nombres de los candidatos seleccionados se quedarán en una «lista de reserva» durante dos años.¹⁹ Si a los candidatos «de reserva» no se les ofrece un puesto durante dicho periodo pero continúan «soñando» con una carrera en la ONU, son obligados a repetir el examen YPP –independientemente de sus resultados positivos en la primera prueba–.

Una segunda opción para profesionales junior sin experiencia de trabajo es de ser contratados como *junior professional officers* (JPOs). Un número reducido de gobiernos de los países miembros de la ONU patrocinan económicamente estos puestos. A candidatos con las nacionalidades respectivas o candidatos de estados miembros *non- o infra-representados*²⁰ les son ofrecidos contratos laborales de uno a dos años. De nuevo estos puestos son raros y además reducidos a un tiempo limitado.

La posibilidad más significativa de entrar en la ONU y de establecerse como funcionario internacional es –a mi parecer– un camino que yo llamo «tercera vía profesional». Esta trayectoria es individual, auto-iniciada y auto-impuesta. Consiste de un largo y a veces precario periodo de prácticas –en muchos casos no remuneradas– que son seguidas de contratos de consultoría de corta duración sin ninguna seguridad social. Eventualmente, a los funcionarios al inicio de sus carreras laborales se le ofrece un puesto en las categorías superiores (*professional and higher categories*). Sin embargo, antes de ser asignados a una *P position*, los jóvenes funcionarios viven un largo periodo de inseguridad y flexibilidad. Con respecto a esta tercera vía profesional, cito el sociólogo americano Richard Sennett: «In the flexible regime, the difficulties crystallize in a particular act, the act of risk-taking».²¹ Dicho de otro modo, solamente los aspirantes que, desde un punto de vista económico pueden permitirse una prácticas generales no remuneradas y que son capaces de asumir el riesgo de trabajar como consultores a corto plazo y de manera flexible, son capaces de superar esta trayectoria de carrera auto-iniciada y alternativa. Precisamente esta «tercera vía profesional» ilustra

18 Este proceso de selección es altamente competitivo y difícil a pasar. Tomando el concurso YPP de 2015 como ejemplo, solamente 104 candidatos aprobaron el examen.

19 UN.careers, *Young Professionals Programme*, consultado 8.7.2017.

20 La lista de estados miembros «non- e infra-representados» (*un- and under-represented countries*) es actualizada continuamente y refleja la distribución geográfica de los funcionarios de la ONU.

21 SENNETT, Richard: *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York, London: W. W. Norton & Company, 1998, p. 75.

bien el régimen de trabajo flexibilizado que Sennett llama la «Economía Nueva» (*New Economy*)²² y que –por lo menos en las últimas décadas– se manifiesta en el contexto de la ONU como organismo empleador. Sobre este trasfondo hay que señalar que las consultorías, especialmente los puestos que a menudo son creados como nombramientos temporales para profesionales «jóvenes», en principio son previstos para expertos con experiencia profesional –que son definidos como «recognized authorit[ies] or specialist[s] in a specific field, engaged by the Organization in an advisory or consultative capacity»²³ para realizar un trabajo de proyecto a corto plazo.

3.2. Requisitos explícitos al núcleo de la ONU

El organismo empleador de la ONU define varias competencias y valores: ocho competencias-núcleo (*core competencies*), seis competencias ejecutivas (*managerial competencies*) y, más significativamente, tres valores-núcleo (*core values*), que deberían ser asumidas por el sujeto corporativo y todos los funcionarios internacionales de la ONU. El impacto de este intento de determinar lo que uno podría llamar *identidad corporativa* simbolizada en la figura *homo ONUense*, incluye ambos requisitos formales –tales como la formación o la experiencia profesional– y requisitos indirectos o informales –tales como predisposiciones mentales y emocionales–. Estas características del *homo ONUense* son parcialmente interconectadas como se demostrará en esta sección.

En el manual para candidatos llamado *The Applicant's Manual* se define «competencias» como «skills, attributes and behaviors that are directly related to the successful performance on the job».²⁴ Esto nos lleva a la cuestión: ¿Cuáles son las competencias consideradas como «esenciales», que son requeridas si uno aspira trabajar para la ONU? Ambas fuentes de datos, *the Applicant's Manual*²⁵ y varias publicidades en la página web *career.un.org*, nos ofrecen respuestas sobre las competencias y actitudes requeridas al *homo ONUense*.

En el manual para candidatos se dice lo siguiente: «Core competencies [comprise of] communication, teamwork, planning and organizing, accountability,

22 SENNETT, Richard: *The Culture of the New Capitalism*, New Haven, London: Yale University Press, 2006.

23 UN.careers, <<https://careers.un.org/lbw/home.aspx?viewtype=CON>>, consultado 14.4.2017. Observaciones similares se hace cuando enfocando en funcionarios internacionales contratados individualmente (en inglés llamados *individual contractors*).

24 *The Applicant's Manual*, p. 157.

25 El manual complementario se titula *The Recruiter's Manual. Instructional Manual for the Recruiter on the Staff Selection System*, 2015.

client orientation, creativity, technological awareness and commitment to continuous learning».²⁶ En suma, a las ya mencionadas *core competencies*, la ONU define *managerial competencies*, que incluyen habilidades como «vision, leadership, empowering others, managing performance, building trust and judgment/decision making».²⁷ El anuncio de las competencias y habilidades (*competencies and skills*) también se encuentra en la página web sobre carreras anteriormente mencionada. Es aquí donde la ONU presenta a sus funcionarios que, así se supone, sirven de modelo o ejemplo, y se leen citas ejemplares como la siguiente: «I am always learning new things and feeling intellectually challenged».²⁸ Otra cita es: «It is truly great to work with people from everywhere in the world. It is enriching, and addictive».²⁹ De nuevo, estas referencias transmiten que los funcionarios de la ONU deberían situarse con los funcionarios ejemplares. Después de haber entrevistado funcionarios internacionales al inicio de sus carreras, parece evidente que ellos encarnan estos patrones.

Sin embargo, los *valores-núcleo* tal como son definidos por la ONU parecen esenciales en los requisitos explícitos y formales del *homo ONUense*. También porque aparecen en cada anuncio de trabajo. Los *valores-núcleo* son definidos como «integrity, professionalism and respect for diversity»,³⁰ y están, pues, fuertemente interconectados con los requisitos implícitos del *homo ONUense*, como se demostrará más adelante.

La iniciativa de definir valores-núcleo fue tomada por el antiguo Secretario General de la ONU, Kofi Annan. En marzo de 1998, lanzó una llamada con el objetivo de construir un futuro para la ONU: «build the future».³¹ Pero sólo en el año 2006, la Asamblea General finalizó un informe que llamó para una Organización de las Naciones Unidas «Delivering as One».³² Eso incluye una identidad corporativa condensada en la frase «United Nations competencies for the Future»,³³ que asimismo es el título de un material de referencia de recursos humanos, publicado en la página web denominada *HR portal*.

26 *The Applicant's Manual. Instructional Manual for the Applicant on the Staff Selection System*, 2015, pp. 156-157.

27 *Ibidem*.

28 Página de Facebook de *UN Careers*, consultado: 28.1.2017, (cursiva en el original).

29 *Ibidem*.

30 *Ibidem*.

31 ONU, Secretary-General's Bulletin «Building the Future», ST/SGB/1998/6, 31.3.1998.

32 ONU, Asamblea General, *A/61/583, Note by the Secretary General*, 20.11.2006, <http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/61/583>, consultado: 13.4.2017.

33 <<https://hr.un.org/materials/united-nations-competencies-future>>, <https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf>, consultado: 24.3.2017.

Las personas que aspiran a un puesto en la ONU, puestos que normalmente son publicados en las respectivas páginas de las sub-organizaciones de la ONU o en la plataforma de recursos humanos llamada «inspira-human resources gateway», deben demostrar las competencias anteriormente señaladas y compartir los valores mencionados.

En cualquier fase del complejo, largo y altamente competitivo proceso de contratación, a la vez que supuestamente garantiza encontrar (y contratar) a los mejores profesionales posibles para un puesto específico, los candidatos deben ser capaces de actuar tal como el sujeto corporativo *homo ONUense*. Según Erving Goffman, «performance» es definido como «all the activity of a given participant on a given occasion which serves to influence in any way any of the other participants».³⁴ Basándonos en esta definición, los candidatos influyen en sus confrontados –los funcionarios de recursos humanos (RH)– de una manera intencional durante el proceso de contratación. En otras palabras, los candidatos deben convencer a los funcionarios de RH y a directores de contratación (*hiring managers*) que ellos mismos son capaces de una manera explícita –e implícita, como demostrados más adelante– de adaptarse e integrarse en la organización internacional.

Para los candidatos que tienen aspiraciones de desarrollar una carrera en la ONU el proceso de adaptabilidad (*Passfähigkeit*)³⁵ empieza en el momento de rellenar los formularios de registro, llamados *personal history form (PHF)*, es decir, cuando hay que dar la información sobre ellos mismos y los miembros de su familia (con el objetivo de evitar nepotismo). En esta forma de currículum estandarizada, hay que notar los requisitos formales, como por ejemplo formación, experiencia profesional o conocimiento de idiomas. Después, los candidatos deben pasar al ejercicio de contratación (*assessment*), también conocido como *knowledge-based test* y un *competency-based interview*³⁶ enfrente de un «assessment panel». Este panel está formado por el director de contrataciones (*hiring manager*), un funcionario de RH y otros funcionarios.³⁷ Como se lee en la página web oficial de la ONU que se aborda a la cuestión de «carreras», esta forma específica de entrevista profesional se basa en la asunción que «[the] history [of the interviewed job applicant] tells a story about [them]: [their] talents, skills, abi-

34 GOFFMAN, Erving: *The Presentation of the Self in Everyday Life*, New York: Anchor Books, 1959, p. 15.

35 AUGUSTYNEK, Marta: *Arbeitskulturen im Grosskonzern. Eine kulturanthropologische Analyse organisatorischer Transformationsdynamik in Mitarbeiterperspektive*, Münster: Waxmann, 2010, p. 13.

36 La forma de entrevista profesional se llama también *behavioral interview* o *criterion based interview*.

37 *The Applicant's Manual*, p. 156.

lities, knowledge and actual experience in handling a variety of situations». Por ejemplo, el candidato entrevistado ha de responder a preguntas como: «Tell us about a situation when you went above and beyond your manager's expectations». ³⁸ Evidentemente, la candidata que está en trámite de contratación intenta luego actuar («*perform*») como se espera de ella. ³⁹

Una de mis informantes recordó la situación de su *competency-based interview*: «It was a panel. It was super intimidating. A big room. The [UN organization X]'s flag in the background, a camera and a table of like five people. My boss, an HR person, and super interestingly enough, a girl who I had worked with in [UN organization Y]». ⁴⁰ La informante contó cómo se había preparado intensamente para su entrevista profesional. Había preguntado a colegas que ya habían sido entrevistados de esta manera y entrenó cómo iba presentarse en frente del panel de entrevistadores. Aparentemente, y eso será apuntado solamente como una nota entre paréntesis, hay momentos de solidaridad entre los candidatos, incluso si los profesionales internacionales en cada momento de sus carreras son rivales. La informante que acabo de citar podía aprovechar las experiencias de sus amigos. Un momento de solidaridad parecido contó otra informante que pasó el examen de YPP. ⁴¹ Esta candidata estuvo en contacto con otras personas que querían hacer el examen YPP. Se conectaron a través de las redes sociales (Facebook, LinkedIn) e intercambiaron experiencias y material durante el período de preparación. ⁴²

Según un funcionario de RH el proceso de contratación para un puesto de *professional and higher categories* puede durar de ocho a nueve meses. ⁴³ Pues, el proceso de deliberación («*performance*») dura varios meses y eventualmente puede transformarse a una *rutina* («*routine*») ⁴⁴ como describió Erwing Goffman. Se supone que un candidato bien preparado sabe persuadir de una manera más convincente que alguien que no está familiarizado con los modos de comportamiento de las organizaciones internacionales y de la foma de ser normativa del *homo ONUense*.

38 <<https://careers.un.org/lbw/home.aspx?viewtype=AYI>>, consultado: 21.3.2017. La cursiva es de la autora.

39 Notablemente, se observa maneras de «*performance*» y adaptabilidad en otros campos profesionales. El caso de la ONU es especial por su visión de desarrollar y pacificar el mundo.

40 Entrevista con informante D (f, 26), 21.5.2016.

41 Entrevista con informante N (f, 32), 2.3.2017.

42 En los últimos años la ONU hizo un esfuerzo de presentar material preparatorio para los exámenes de YPP de una manera accesible. Eso incluye no solamente instrucciones sobre «mejores prácticas» sino también ejemplos de exámenes escritos de ciclos de YPP anteriores, <<https://careers.un.org/lbw/home.aspx?viewtype=nces>>, consultado: 7.6.2017.

43 Entrevista con informante K (m, 36), *ad hoc* protocolo, 12.12.2016.

44 GOFFMAN, Erving: *The Presentation of the Self in Everyday Life*, New York: Anchor Books, 1959, p. 16.

Es cierto que la ONU como organismo empleador que obtiene su legitimidad a través de la composición internacional representativa de su personal, por lo menos en las últimas décadas, intenta de llegar a un equilibrio de género y una representación geográfica equilibrada respecto a sus empleados. Lamentablemente, aún no se ha conseguido dicho equilibrio, como ha declarado el *Joint Inspection Unit* (JIU), órgano de la ONU que asegura ser «the only independent external oversight body of the United Nations system». ⁴⁵ Aun así, un candidato encuentra varios obstáculos, como los que aparecen en la descripción de un taller publicado por la ONU: «Developing transferable skills is not enough. You must be able to use them to become a highly attractive job candidate as well as a valued member of a team». ⁴⁶ Evidentemente, la manera de «convertirse en un solicitante de trabajo sumamente atractivo» es meramente conectado con la habilidad de poner en valor sus *capitales* en el sentido de Pierre Bourdieu. ⁴⁷ Preguntando un funcionario de RH si es difícil de acceder el antes mencionado equilibrio de género y a la representación geográfica compensada respecto a los empleados de la ONU, respondió que él mismo, como contratador, es responsable de preseleccionar un cierto número de candidatas y candidatos procedentes de estados miembros «non- e infra-representados». Seguidamente comentó lacónicamente: «The best candidate is the best candidate. The issue is the short list, because it will be kept as a record. If there are two hundred candidates for a job and only two females, we say (...) But it finally depends on the performance and if they fulfill the requirements». ⁴⁸ En la perspectiva de la organización y su representante, el funcionario de Recursos Humanos, mucho, si no todo, depende de la *performance* (en el sentido de Goffman) de los candidatos. Pero no todos los candidatos están familiarizados con los procesos y prácticas de contratación de las organizaciones internacionales. Como el funcionario de RH entrevistado admite después: «People from developing countries do not have the same chances to grow in the field, even if they might have a good education». ⁴⁹ En este punto hay que mencionar que algunas sub-organizaciones y agencias de la ONU lanzaron una iniciativa para conseguir estas personas. En consecuencia, por lo menos desde un punto de vista externo, el proceso de contratación que en realidad implícitamente favorece candidatos que tienen una formación académica y experiencia laboral

45 <<https://www.unjiu.org/en/about-us/Pages/default.aspx>>, consultado: 21.3.2017. Véase también: Joint Inspection Unit JIU/NOTE/2012/3.

46 <[47 Véase BOURDIEU, Pierre: «The forms of capital...», 1986 \[1983\], pp. 246-258.](https://www.google.ch/search?q=united+nations+taking+control+of+your+career&ie=utf-8&oe=utf8&gws_rd=cr&ei=1d_TWN6vEsir6ATlgb7gBA#safe=off&q=united+nations+taking+control+of+your+career&*>>, consultado: 23.3.2017.</p>
</div>
<div data-bbox=)

48 Entrevista con informante K (m, 36), *ad hoc* protocolo, 12.12.2016.

49 *Ibidem*.

occidentales, parece justo y abierto para todos. Sin embargo, y como se mostrará a continuación, existen marcadores de singularidad que son necesarios para seguir una carrera en la ONU.

Para resumir esta primera parte, hay que destacar que las características del funcionario «ideal» de la ONU se basan en las ideas occidentales de la *New Economy* descrita por Richard Sennett.⁵⁰ Se mostró que el sujeto corporativo llamado *homo ONUense* es altamente flexible y móvil, resiliente y siempre abierto para aprender y conocer nuevos contextos. La figura «ideal» de un funcionario internacional de la ONU sabe cooperar y se muestra trabajador en equipo, generoso y altruista, es honesto, íntegro, un profesional (no individualista) que respeta «la diversidad». La vida del *homo ONUense* está modelada por su profesión como funcionario internacional. Por lo tanto, desde la perspectiva de la organización, hay poco espacio para la vida privada, incluso si la ONU afecta a la pareja e hijos de sus funcionarios. El requerimiento de estar siempre a disposición de las necesidades de la organización –y, en consecuencia, el requerimiento de ser móvil– puede ser interpretado como una estrecha relación con el ideal de retroceder como individuo y además siendo un profesional intrínsecamente motivado.

4. RESPUESTAS A REQUERIMIENTOS EXPLÍCITOS: «CREAR SINGULARIDAD»

Como se ha resumido anteriormente, la competencia entre solicitantes de una carrera en la ONU sigue siendo alta. ¿Cómo el obstáculo adicional es visto por la organización? Para acercarse a esta cuestión, cito al funcionario de RH nuevamente: «In the UN there is a lot of competition. For a P2 position, for instance, there are four hundred people applying. There are always many candidates who offer more than only the basic skills for a P2 position and a minimum of two years of experience. There are people applying with ten years of experience. That's the line. [...] For an intern, it's hard to compete. I ask you: Which performance is better?».⁵¹ Su última pregunta retórica, a saber: cómo los funcionarios al inicio de sus carreras laborales podrían competir contra candidatos con más experiencia que, en muchos casos, aspiran «desde fuera», lleva a mi interés por las respuestas de adaptabilidad individual de dichos profesionales frente a los requerimientos explícitos y formales (*core competencies*, *managerial competencies* y *core values*) tanto como a los requerimientos implícitos e informales realizados de una

50 SENNETT, Richard: *The Culture of the New Capitalism*, New Haven, London: Yale University Press, 2006.

51 Entrevista con informante K (m, 36), *ad hoc* protocolo, 12.12.2016.

manera tácita por las prácticas de contratación de la ONU, que son, como será demostrado en esta sección, por lo menos parcialmente integrados en los procesos de la organización.

En particular, la disponibilidad del individuo para responder a los requerimientos implícitos es la que crea una diferencia en el ideal de *homo ONUense*. La disposición individual se manifiesta en diferentes modos de hacerse un funcionario «único». Como se ha visto, durante el proceso de contratación los candidatos deben probar que posean el conocimiento y las competencias requeridas, y que comparten los valores corporativos de su futura empleadora. El proceso competitivo de contratación sugiere la asunción de que el proceso de reclutamiento es objetivo y ofrece una igualdad de oportunidades para todos los candidatos. En mi opinión, en cambio, que una competencia adicional es necesaria para hacerse funcionario internacional: La habilidad de «crear singularidad». Por ello, se plantea la cuestión siguiente: ¿Cómo los funcionarios al principio de sus carreras laborales –muchos de los cuales siguen la tercera vía profesional que fue descrita antes– pueden crear singularidad para no solamente competir contra otros candidatos «jóvenes» sino también contra candidatos con más experiencia profesional? Crear singularidad implica varios aspectos y forma parte del proceso de adaptabilidad a la ONU y su cultura de trabajo. Además, crear singularidad esta influido por la manera como los profesionales internacionales al principio de sus carreras laborales respondan a los requerimientos y valores exigidos por la organización.

Primero, «crear singularidad» incluye disponibilidad. En particular, los profesionales al inicio de sus carreras internacionales que hacen la tercera vía profesional a través de prácticas y consultorías intentan quedarse en la ciudad particular –en este caso de investigación Ginebra o Viena– por razones profesionales (y sociales). Un permiso de residencia o una visa válida decide si un candidato es capaz de quedarse *in situ* –es decir, en la localización geográfica de país particular, la ciudad o la sede principal de la ONU específica, pero también el ambiente de la ONU en un sentido más amplio– y, por estar cerca, puede (re)activar desde «fuera» las redes sociales que han creado mientras ha estado dentro de la ONU. Para los candidatos es importante mantener un contacto regular con sus (ex)colegas de trabajo, porque ellos podrían haber escuchado de una posición abierta. Quedarse *in situ* permite estar a disposición o, como expresado por uno de mis informantes, recibir una llamada un miércoles y poder comenzar una práctica a la semana siguiente: «[in case] you wanna start next Monday». ⁵² Eso es justamente lo que hizo el informante E. Se mudó desde otro país, donde estaba terminando sus estudios universitarios, directamente a Viena para inmediatamente empezar en

52 Entrevista con informante E (m, 30), 22.5.2016.

su nuevo puesto. Esa anécdota sobre la importancia de quedarse *in situ* —o por lo menos cerca— presenta narraciones similares que he encontrado durante mi investigación de campo. Para candidatas que aspiran y se presentan a prácticas y consultorías, el compromiso de siempre estar a disposición parece aceptado comúnmente. Ellos están dispuestos a dejarlo todo para ser contratado por la ONU. Quiero enfatizar que el mensaje implícito que se señala aquí es que particularmente los profesionales jóvenes tienen que estar disponibles todo el tiempo para trabajar inmediatamente en un nuevo puesto. Particularmente, en el caso de las sedes principales de la ONU en las dos ciudades europeas, Ginebra y Viena, la estrategia de estar a disposición (*availability strategy*) puede ser realizada más fácil por personas con ciudadanía de la Unión Europea o de estados de la AELC. Candidatas con otras ciudadanía, para este propósito menos privilegiadas, desarrollan sus estrategias individuales: Eso incluye casarse o matricularse como estudiante en una universidad local para recibir una visa de estudiante. Especialmente durante el periodo flexible e inestable de consultorías y cuando el estado de residencia se queda limitado al contrato laboral (más una prolongación como turistas de tres meses), las visas de estudiantes permiten de quedarse *in situ*. Adicionalmente, la disponibilidad de estar *in situ* se hace posible gracias a una ciudadanía legal que permite viajes rápidos y flexibles que tiene que ser soportado por recursos financieros (*capital económico*)⁵³ que permitan pagar la vivienda durante periodos de desempleo en el respectivo lugar.

La habilidad crucial de estar *in situ* está vinculada a los *capitales* —en el sentido de Bourdieu—, que son vistos como factores cruciales para crear singularidad. Permanecer *in situ* permite a los aspirantes a una carrera en la ONU usar y (re)activar su *capital social*, que según Bourdieu es definido como «the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition».⁵⁴ Dada la premisa de «indissolubly material and symbolic exchanges» para una red social bien establecida y sustentable, Bourdieu subraya la importancia para «objective relations of proximity and physical (geographical) space or even in economic and social space», como se expone más adelante.

Además, Bourdieu enfatiza lo siguiente: «The volume of the social capital possessed by a given agent thus depends on the size of the network of connections he can effectively mobilize and on the volume of the capital (economic, cultural or symbolic) possessed in his own right by each of those whom he is connected».⁵⁵ En consecuencia, y eso puede ser observado en mi campo de investiga-

53 Véase BOURDIEU, Pierre: «The forms of capital...», 1986 [1983], pp. 253-255.

54 *Ibidem*. p. 51.

55 *Ibidem*.

ción, no basta con establecer una red social con otros profesionales a través de las redes sociales, es más importante en el mundo *offline*. En cambio, con la finalidad de crear singularidad, parece más recomendable encontrar un profesional sénior que anima y apoya a un profesional en la primera fase de su carrera. Es cierto que no puede ser una experiencia válida generalmente, sobre todo porque depende de simpatías entre individuos. Sin embargo, es remarcable que no solamente varios de mis informantes mencionaron relaciones de amistad con un mentor/una mentora en las primeras fases de la carrera, sino que la ONU, por lo menos semioficialmente, incorpora este concepto en su página web de recursos humanos y en su cultura de organización «as an informal learning option for staff to avail of as they wish».⁵⁶ Según la página web «HR Portal», una relación mentor-discípulo es beneficiosa para ambos lados: Profesionales sénior leen que «supporting a mentee in their career development and aspirations can be personally and professionally rewarding; developing [their own] mentoring skills can help [senior staff members] to become a better manager/leader».⁵⁷ Profesionales en la fase inicial de sus carreras, en cambio, son aconsejados lo siguiente: «[R]eceive career support and feedback from a more experienced staff member [facilitates to] build a relationship that can help with career development».⁵⁸ De nuevo implícitamente la organización recomienda a los profesionales de buscarse «su» mentor.

El informante E fue afortunado en el sentido de encontrar un mentor: «I was talking to my supervisor, to my boss, and I was asking... Well, he took a personal interest in knowing me, or to get to know me, in the sense of «Why are you here? What are your plans?» [...] He was coaching me, he was mentoring me, too, which is really good. This was an opportunity. What I am saying [is], if your boss, when you are starting, if your supervisor, your boss, doesn't take the time to coach you, to mentor you, to help you, you know, take decisions or put you in a potential path, then things would have been completely different».⁵⁹ Se refiere a una conversación que el informante E tuvo con su supervisor hacia al final de su práctica en una organización con sede principal en el VIC. El supervisor orientó al discípulo, informante E, a aspirar a una práctica en otra agencia de la ONU con sede principal en Viena: «[...] and that he would use his connections, contacts, so my application would be noticed. [...] And this is when I saw how things often work. [...] Afterwards I was told, because they had so many applications [...], that they do [it] often [like this], somebody tells somebody: «take a look at this application,

56 HR Portal.Mentoring, <<https://hr.un.org/page/mentoring>>, consultado: 30.1.2017.

57 Ibidem.

58 Ibidem.

59 Entrevista con informante E (m, 30), 22.5.2016.

and if it's good, go for it».⁶⁰ Aunque en ese momento específico el informante E tuvo un supervisor apoyándole con buenas palabras, en nuestra entrevista muestra también en sus ojos un instante de desilusión respecto a la idea de meritocracia con la que se identifica bastante: «I think, the system [...] has changed ever since, but at the beginning it was a bit discouraging to know that the networking factor was as important as [...] working hard, you know, [having a] good CV. [...] This was hardly discouraging».⁶¹

El valor del apoyo amable de un supervisor o mentor se relaciona con el *capital cultural*⁶² que un profesional en el principio de su carrera laboral es capaz de adquirir. Justamente eso será expuesto por otra cita de una de mis entrevistas. El Informante A recuerda la experiencia de aprendizaje que pasó cuando fue enviado a una corta visita profesional, en el lenguaje de la ONU llamada «*mission*». Su «misión» le llevó a un país miembro en África donde su equipo estaba implementando un proyecto de cooperación: «They sent me on a mission as an intern. [...] Which allowed me to learn a lot, to kind of learn faster, you know. And I was lucky because at that time my boss was not only my boss but mentoring me. He was really taking the time and kind of allowing me to grow and transpose myself into a lot- and allowed me to do things that I thought I would never be able to».⁶³ Gracias a dicha experiencia laboral autorizada por su supervisor, el informante A cuando aún era un practicante aprendió «*on the job*» cómo interactuar con los actores locales y socios de cooperación en los países miembros. En síntesis, adquirió *capital cultural incorporado* (*embodied cultural capital*) gracias a dicha experiencia práctica.

Otra estrategia para aumentar el propio *capital cultural institucionalizado* (*institutionalized cultural capital*) incluye participar repetidamente en cursos y talleres que son ofrecidos online y offline por la ONU y sus servicios de recursos humanos, o por otras instituciones de formación. Incluye una amplia gama de cursos de idiomas pero también cursos sobre (auto-)gestión, programas de procesamiento de datos, pero también cursos en áreas de operación específicas donde la ONU tiene necesidad de conocimiento y experiencia –por ejemplo derechos humanos, migración, sustentabilidad, etc.– Por otra parte, algunos de mis informantes que trabajan *full time* en la ONU también están matriculados en programas de máster o de doctorado. El estímulo es de adquirir «conocimiento técnico y especializado» (*expert knowledge*) a través de la especialización en un área específica. Este conocimiento, idealmente, ayudaría a aspirar a puestos específi-

60 Ibidem.

61 Ibidem.

62 BOURDIEU, Pierre: «The forms of capital...», pp. 247-251.

63 Entrevista con informante A (m, 30), 27.4.2016, énfasis en el original.

cos en una sub-organización de la ONU. Esta tendencia anteriormente mencionada, es decir que las organizaciones internacionales intentan contratar «expertos», se refleja en el hecho que, en los últimos años se crearon estudios universitarios especializados que prepararan a los graduados universitarios para trabajar en el área de la cooperación internacional. No obstante, la estrategia de especialización implica comprobar un delicado acto de equilibrio (=challenging balancing act). Profesionales al principio de sus carreras laborales, en particular, necesitan verificar su especialización y, al mismo tiempo, tener un «perfil profesional» bastante abierto para ser contratados como «generalistas».

Cuando Bourdieu escribe que «work of acquisition [of capitals] is work on oneself (self-improvement)»,⁶⁴ que para los actores es la premisa para entrar y quedarse en el *campo*, el área de investigación de los «*governmentality studies*» se refiere a este fenómeno como la «*gubernamentalidad*»⁶⁵ del individuo emprendedor contemporáneo («*das unternehmerische Selbst*»)⁶⁶ Bröckling et al. afirman que la «auto-tecnologización» («*Selbsttechnologisierung*») es, en tiempos del neoliberalismo, un medio para «explotar lo social en un sentido económico» («*Ökonomisierung des Sozialen*»). Los individuos se explotan a sí mismos y son útiles y utilizables para lógicas económicas. Para ilustrar por qué podría ser fructífero de reflexiona conjuntamente sobre los dichos conceptos –la teoría de los *capitales* de Bourdieu y el concepto de *gubernamentalidad* de Foucault–, introduzco otra cita de los datos recogidos. Una candidata que pasó la ya mencionada prueba de YPP en 2011 compartió sus experiencias con un amplio público. En el informe de su experiencia explica cómo ella, gracias a diligencia y convicción, logró pasar la fase de preparación para los exámenes descrita como «*a relentless marathon (supported by surreal amounts of coffee...)*».⁶⁷ Presenta y explica «mejores prácticas» que aparentemente y hasta cierto punto suponen prácticas de auto-explotación. El riguroso compromiso con los valores de la ONU, que puede transformarse en prácticas de auto-explotación, es relacionado con la voluntad de conseguir un puesto en la ONU y, de esta forma, es interpretado por los actores como un rasgo positivo del *homo ONUense*. Además, éste y otros informes sobre experiencias que circulan en internet condicionan y contribuyen al escalamiento y la estandarización del discurso del *homo ONUense*.

64 BOURDIEU, Pierre: «The forms of capital...», 1986 [1983], p. 248.

65 Véanse: FOUCAULT, Michel: «Die 'Gouvernementalität' [La 'gouvernementalité', 1977-78]», en Bröckling et al. (eds.): *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt am Main: Surkamp, 2000, pp. 41-67.

66 BRÖCKLING, Ulrich et al. (eds.): *Gouvernementalität der Gegenwart...*, 2000.

67 Unis.unvienna, *The YPP Road*, <http://www.unis.unvienna.org/pdf/2012/YPP/The_YPP_Road_Szilvia-Petkov.pdf>, consultado 20.12.2016.

En resumen, la singularidad se conforma con varios modos de adaptabilidad. Por un lado, hay la capacidad de disponibilidad que está asociada con el *capital económico* y los permisos de residencia que permiten quedarse *in situ*. Lo último puede –en el caso de insuficiente capital económico o carencia de permisos de residencia– transformarse en una condición de vida precaria. De otro lado, hacerse «único» o más bien «excelente» e indispensable profesional también significa utilizar *capital social* y una red social que fue creada durante el tiempo de contratación. Mantener un contacto permanente con mentores y otros empleados que todavía están «dentro» de la ONU facilita continuar la carrera en el contexto de la ONU. La manera como profesionales jóvenes son capaces de activar sus predisposiciones y *capitales* en el sentido de Bourdieu es esencial. Eso también incluye cómo son capaces de asumir, incorporar y finalmente reproducir los valores de la ONU, invirtiendo permanentemente en su *capital cultural* a través de los cursos ofrecidos por la ONU y otras instituciones de formación.

¿Pero qué acontece si las experiencias individuales chocan con la imagen del *homo ONUense*? A continuación me ocuparé de los relatos de los profesionales «jóvenes» que deben construir una identidad, dar sentido a formar parte del personal de la ONU y, de este modo, formar parte de una elite burocrática global. Mi argumento es que es necesaria una actitud precisa cuando se trabaja para la ONU: «la modestia equilibrada».

5. «LA MODESTIA EQUILIBRADA»: SUPERAR FRICCIONES A TRAVÉS DE AUTO-NARRACIÓN»

En esta sección identifico cómo los profesionales en el inicio de sus carreras laborales empleados en las dos sedes principales de la ONU en Ginebra y en Viena reconocen y entienden sus subjetividades de hacerse-parte-de-la-ONU frente a la concepción de un funcionario internacional «ideal». ¿Dónde están los puntos o fuentes de fricción y dónde las perspectivas individuales chocan con la visión de la organización de un funcionario internacional «ideal»? Y, volviendo a la cita inicial por una de los funcionarios modelos que fue publicado en las redes sociales, se plantea la cuestión: ¿Existe «una mezcla sana de realismo e idealismo»? Este asunto será analizado más en detalle mirando las auto-narraciones de mis informantes que, así se supone, les sirven para superar las fricciones entre «lo ideal» y «lo real» que estos profesionales encuentran y viven en el ambiente vital (*Lebenswelt*) de la ONU.

Albrecht Lehmann señala que «[s]i hay en el acto de hablar una correlación entre pensamiento y discurso, entonces hablamos de un requisito previo para una

análisis empírico de la conciencia a partir de textos autobiográficos». ⁶⁸ Lehmann asume que historias (de vida) narradas, o más precisamente, las narraciones de los informantes reflejan tanto «[la] *auto-reflexión* [como la] *auto-tematización* en una historia» de un individuo. ⁶⁹ Por ello, examinado las prácticas discursivas no solamente ayuda a revelar las competencias del narrador, competencias que están bien desarrolladas entre funcionarios internacionales de la ONU, dado que dichas personas no solamente están acostumbradas a representar su profesión pero también a ellos mismos, como fue demostrado en las secciones anteriores de este artículo. En particular, un examen de las prácticas discursivas permite un análisis científico que permita entender «the moral claims of those doing identity work in personal storytelling», como señaló Gabriele Lucius-Hoene. ⁷⁰

En las entrevistas con funcionarios internacionales de la ONU que todavía están en la primera fase de su carrera internacional, las diferencias y fricciones entre las perspectivas de los informantes («lo real») y las normas del *homo ONUense* («lo ideal») se hacen evidentes. En la superficie, la cultura de la organización se presenta armónica. Sin embargo, existen «many conflicts, many layers», ⁷¹ como lo expresó un funcionario internacional con varias décadas de experiencia laboral. Asume que la «familia de la ONU», originalmente fundada para mantener paz mundial, ni puede permitir conflictos interiores ni un criticismo constructivo contra la propia «cultura de la organización» porque «this would be against their own principles». ⁷² Igualmente, si la cultura organizacional de la ONU se sitúa en parámetros e ideales occidentales, la organización es bastante reacia a definir la parte «internacional». En consecuencia, los individuos tienen que enfrentarse individualmente a las fricciones. Esta observación se resume en la noción de «modestia equilibrada», que se manifiesta en las narraciones de mis informantes.

En muchas entrevistas la autoafirmación de los funcionarios profesionales demuestra que están todavía fuertemente enraizados en sus países de origen –aunque pertenecen a una élite burocrática internacional–. Dicha afirmación está en conflicto con el desafío por mantener los lazos con los grupos destinatarios y actores locales en los estados miembros. Es un desafío que sobre todo encuentran aquellos funcionarios internacionales que trabajan en las sedes principales –y que por

68 LEHMANN, Albrecht: «Antropología cultural y narratología», en K. Schriewer y S. Cayuela (eds.), *Perspectivas antropológicas...*, 2014, pp. 70-91, p. 84.

69 Ibidem.

70 LUCIUS-HOENE, Gabriele: «Constructing perspectives as positioning resources in stories of the self», en Claudia Holler & Martin Klepper (eds.), *Rethinking Narrative Identity: Persona and Perspective*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam, Philadelphia, 2013, pp. 85-101, p. 86.

71 Entrevista informal con funcionario internacional sénior, protocolo de memoria, 16.4 2015.

72 Ibidem.

ello están lejos de los proyectos de la ONU que son meramente implementados en contextos locales—. Incluso si mis informantes son enviados de vez en cuando «en misión» para visitar estos proyectos implementados localmente en varios lugares en el mundo, parece difícil de imaginar y enfrentarse a los retos locales.

La construcción narrativa del «yo arraigado» se transforma en *capital simbólico* en el sentido de Bourdieu y muestra a estos informantes «especiales» en comparación con los «otros» funcionarios internacionales, con una identidad más internacional o cosmopolita. Antes de entrar en la ONU, el informante A refirió su experiencia internacional como «insuficiente»: «I thought, I would be the least interesting person». ⁷³ Después continuó diciendo: «Then I realized that having such strong roots with a place would make me more interesting to others than [...] living here and there. [...] So, when I compare this to my other colleagues [who] live here and there and their friends [who] are also from international environments, I feel like that they are a little bit [...], not lost but [...] they have no strings. I do have strings [laughing]... very strong ones». ⁷⁴ Por consiguiente, estar arraigado le transforma en un funcionario internacional que supuestamente entiende mejor las realidades local. Otra informante comparte dicha aseveración subrayando como la ONU puede ser un mundo solitario o una zona vallada: «[It] can be very harmful. If there are no other options, you do anything to not lose your job», y continuó hablando sobre «la gente VIC», grupo al que ella como funcionaria internacional pertenece también de hecho, pero insiste en ser diferente: «They admire it. They know I am integrated. I speak German. I have Austrian fiends. Most of them stick to the UN so much, they even live around the UN. I live in [another] district. I am separated – on purpose». ⁷⁵ Estrechamente vinculada a la noción del «yo arraigado» es la idea de adherirse a los códigos laborales éticos defendidos por la ONU para sus funcionarios. No obstante, los informantes subrayan particularmente que ellos mismos son más «profesionales» en comparación con sus colegas.

Otro aspecto de la «singularidad equilibrada» que debe tenerse en cuenta es el discurso de tener un origen en la «clase media». ⁷⁶ En algunos casos, esta autocategorización puede ser razonable, pero en otros parece ser una estrategia de

73 Entrevista con informante A (m, 30), 27.4.2016.

74 *Ibidem*.

75 Entrevista con informante B (f, 31), *ad hoc* protocolo, 2.5.2016.

76 Soy consciente de que la discusión sobre «la clase media» y *milieus* necesita investigaciones más profundas. En el estado actual de mi investigación, entiendo el término de «la clase media» más bien como un concepto y no tanto como un grupo social que puede ser definido de acuerdo con sus ingresos anuales per capita. Para más detalles sobre dicha cuestión en el contexto alemán, véanse: BREMER, Helmut y LANGE-VESTER, Andrea (eds.): *Soziale Milieus und Wandel der Sozialstruktur. Die gesellschaftlichen Herausforderungen und die Strategien der sozialen Gruppen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014.

infravaloración que permite subrayar las iniciativas tomadas y los esfuerzos vividos por los individuos aspirantes y arribistas. Igualmente legitima el premio perseguido en sus carreras profesionales: un contrato laboral en la ONU. Parece que la ONU atrae individuos ambiciosos que están dispuestos a trabajar mucho para cumplir sus metas, pero que también quieren ser reconocidos por sus esfuerzos y sacrificios. Un aspecto central de una variedad amplia de sacrificios es aceptar la flexibilidad e inseguridad causada por contratos laborales de corta duración. A través del relato de un origen y pertenencia de «clase media», los profesionales en el principio de sus carreras consiguen subrayar ambas calidades: sus logros y su humilde compromiso para la ONU.

Además, esta narración destaca la promesa de la meritocracia inherente en las prácticas y el discurso de contratación de la ONU proclamando que todo el mundo es capaz de alcanzar una posición en la prestigiosa organización internacional. Además, los datos empíricos ponen de manifiesto que las trayectorias profesionales en la ONU dependen tanto de la capacidad individual de adaptación como de las coincidencias, como por ejemplo la de encontrar un mentor.

Para concluir hay que destacar que las autointerpretaciones de los informantes o la actitud de «modestia equilibrada» están vinculadas a con la adaptabilidad emocional que, a su vez, está conectada a la auto-imaginación. Para los funcionarios «jóvenes», las narraciones sobre «la modestia equilibrada» son una estrategia para superar las carencias y abordar las fricciones que enfrentan sus propias identidades y la identidad requerida del funcionario «ideal». En síntesis, crear la imagen de «la modestia equilibrada» es un medio para auto-narrar la individual subjetividad en el contexto de la ONU.

6. CONCLUSIONES

La cita tomada de la página web de redes sociales de la ONU, en concreto que al «sueño» de hacer una carrera en la ONU hay que acercarse con «una mezcla sana de *realismo* y de *idealismo*» motivó el presente artículo sobre profesionales al principio de sus carreras en la ONU. Dicho objetivo fue abordado a través de la reflexión sobre el *sujeto corporativo*, el *homo ONUense*, y la yuxtaposición del mismo con las experiencias actuales de profesionales al inicio de sus carreras laborales que trabajan en las sedes principales de la ONU en Ginebra y Viena. En concreto, el *homo ONUense* es la imagen de un funcionario *idealizado* que se asocia a las expectativas *idealizadas* de la vida y del trabajo en el marco de la ONU, lo que no necesariamente se corresponde con las experiencias *reales* (de mis informantes). Para profundizar más en este desajuste, hay que decir que los profesionales que aspiran a entrar en la ONU para hacer una carrera profesio-

nal en el área de la cooperación internacional deben encontrar estrategias para asumir el marco de la ONU y adaptarse a su particular cultura de organización.

En resumen, las tres partes de este artículo abordan la complejidad de este arco suspendido entre *el idealismo*, como punto inicial de mi análisis, y el *realismo*, que desarrolla estrategias reales por parte de los profesionales al inicio de sus carreras laborales para responder a las estructuras de la organización.

(1) **Homo ONUense, el sujeto corporativo «ideal»:** Como se ha apuntado en la primera parte de este artículo, la ONU define varias competencias y valores que deben ser respetados por sus funcionarios: *core competencies*, *managerial competencies* y *core values*. Por ello, por la propia descripción del puesto, los funcionarios internacionales deben probar su habilidad en competencias y aptitudes específicas, pero también su compromiso con los valores propios definidos por la organización internacional. Esto, junto con los requerimientos explícitos e implícitos transmitido por los procesos de contratación de la ONU, forman lo que aquí se llama «sujeto corporativo» que, en este artículo, fue identificado como el *homo ONUense*. Especialmente, los profesionales al inicio de sus carreras que son designados a su puesto de trabajo después de un proceso de contratación largo y competitivo –para posiciones jerárquicamente más altas el modo de contratación es más político–, necesitan demostrar su habilidad y su compromiso durante el proceso de contratación y después a lo largo de su carrera. Por ello, su habilidad para adaptarse a la cultura de la organización es fundamental para una carrera exitosa en la ONU.

(2) **Adaptabilidad a través de «crear singularidad»:** Aunque el proceso de contratación hoy en día supone ser más imparcial, se mantienen varios obstáculos. Los currículos rígidamente estructurados (*Personal History Forms*) remozan o hasta eliminan las personalidades de los candidatos. Por ello, resulta difícil encajar y ajustarse a los requerimientos descritos en los anuncios de trabajo. Para rebatir dicha «neutralización», los candidatos aspirantes necesitan elaborar una identidad única o singular a través de varios modos de adaptabilidad. Un modo de adaptabilidad es estar siempre disponible (crear singularidad a través de disponibilidad y de estar *in situ*).

Justamente por la dificultad de ser contratado «desde fuera» muchos de mis informantes se decidieron por una ruta alternativa, auto-iniciada a través de prácticas y consultorías con el objetivo de ser contratados finalmente en un puesto profesional (*P position*). Es evidente que *los capitales* definidos por Bourdieu son identificados como un elemento crucial para los profesionales «jóvenes» (crear singularidad a través de *capitales*). En particular, mantener una red social con

colegas de trabajo y supervisores o jefes anteriores, que pueden ser vistos como mentores, puede ser interpretado y considerado como *capital social*. Lo último, junto con *el capital cultural* acumulado por el ímpetu de los individuos para «*self-improvement*»⁷⁷ de Bourdieu, que por lo menos parcialmente corresponde con «las tecnologías del individuo empresarial contemporáneo» («*das unternehmerische Selbst*»)⁷⁸ de Bröckling *et al.* y que, combinado con los recursos financieros, forman otra manera de crear singularidad. Estos modos de adaptabilidad son típicos de profesionales al inicio de sus carreras laborales y muestran claramente que la ONU sigue un régimen de contratación neoliberal.

(3) **Superar fricciones a través de la auto-narración de «la modestia equilibrada»:** En sus reflexiones permanentes respecto a su propia ubicación dentro del contexto de la ONU, mis informantes muestra una conciencia clara de pertenencia a una elite burocrática internacional consagrada en los principios fundacionales de la ONU. Una proposición central de dichos principios es que «el mundo desarrollado» apoya a las partes del globo todavía no industrializadas. La figura «ideal» singularizada como *homo ONUense* demuestra que profesionales sobre todo al inicio de sus carreras laborales deben incorporar cualidades determinadas: el *homo ONUense* es una persona comprometida, eficiente y destacada. Pese a ello, los narrativos de mis informantes revelan un «yo arraigado» y que los individuos comparten ideales y actitudes de trabajo específicamente requeridos en la ONU. Este supuesto y su argumentación los diferenciaría de «otros» funcionarios internacionales que supuestamente no comparten dichas características y calidades. De acuerdo con estas narraciones, se puede argumentar que la actitud de «modestia equilibrada» no es simplemente una respuesta a la promesa idealizada de meritocracia sino, y eso es más importante aún, una premisa para la adaptación exitosa de los individuos profesionales al entorno de la ONU.

Para concluir, la cuestión de acceso a la ONU como organismo empleador se basa en la manera cómo los aspirantes potenciales a una dicha carrera son capaces de mostrar su adaptabilidad a las estructuras de la organización internacional. Por consiguiente, la organización internacional favorece candidatos con ciertos actitudes y atributos –un proceso que conduce a una homogenización de la fuerza laboral de la ONU–. Eso puede producir graves repercusiones en una organización que atesora la representatividad internacional y afectar al éxito de la implementación de una agenda global que depende de inclusión y diversidad *real*.

77 BOURDIEU, Pierre: «The forms of the capital...», 1986 [1983], p. 48.

78 BRÖCKLING, Ulrich *et al.* (eds.): *Gouvernementalität der Gegenwart...*, 2000.

BIBLIOGRAFÍA

- AUGUSTYNEK, Marta: *Arbeitskulturen im Grosskonzern. Eine kulturanthropologische Analyse organisatorischer Transformationsdynamik in Mitarbeiterperspektive*, Münster: Waxmann, 2010.
- BOURDIEU, Pierre: «The forms of capital», en John G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, New York 1986 [1983], pp. 246-258.
- BOURDIEU, Pierre: *Distinction. A Social Critique of Judgment of Taste*, Cambridge: Harvard University Press, 1984 [1979].
- BOURDIEU, Pierre: *Homo Academicus*, Stanford: Stanford University Press, 1988.
- BRÖCKLING, Ulrich, KRASMANN, Susanne y LEMKE, Thomas (eds.): *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2000.
- GEERTZ, Clifford: *The Interpretation of Culture. Selected Essays by Clifford Geertz*, New York: Basic Books, 1973.
- GOFFMAN, Erving: *The Presentation of the Self in Everyday Life*, New York: Anchor Books, 1959.
- GÖTZ, Irene: «Empirische Erhebungen in Industriebetrieben und bürokratischen Organisationen», en Silke Göttlich & Albrecht Lehmann (eds.), *Methoden der Volkskunde. Positionen, Quellen, Arbeitsweisen der Europäischen Ethnologie*, Berlin: Reimer, 2007, pp. 249-269.
- FOUCAULT, Michel: «Die "Gouvernementalität" [La 'gouvernementalité', 1977-78]», en Bröckling et al. (eds.): *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2000, pp. 41-67.
- HØRJUP, Thomas: «Análisis de los modos de vida. Una explicación contextual», en Klaus Schriewer y Salvador Cayuela (eds.), *Perspectivas antropológicas. Herramientas para el análisis de las sociedades europeas*, Murcia: Universidad de Murcia, Waxmann, 2014, pp. 218-265.
- JANSSON, André: «How to become an 'elite Cosmopolitan': The mediatized trajectories of United Nations expatriates», *European Journal of Cultural Studies* 19 (5), 2016, pp. 465-480.
- KANTER, Rosabeth Moss: *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books, 1993 [1977].
- LEHMANN, Albrecht: «Antropología cultural y narratología», en Klaus Schriewer y Salvador Cayuela (eds.), *Perspectivas antropológicas. Herramientas para el análisis de las sociedades europeas*, Murcia: Universidad de Murcia, Waxmann, 2014, pp. 70-91.

- LUCIUS-HOENE, Gabriele: «Constructing perspectives as positioning resources in stories of the self», en Claudia Holler & Martin Klepper (eds.), *Rethinking Narrative Identity: Persona and Perspective*, Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 2013, pp. 85-101.
- MARCUS, George E.: «Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography», *Annual Review Anthropology*, 24, 1995, pp. 95-117.
- MOSSE, David: «Anti-social Anthropology? Objectivity, Objection, and the Ethnography of Public Policy and Professional Communities», *Journal of the Royal Anthropological Institute (N.S.)*, 12, 2006, pp. 935-956.
- NOWICKA, Magdalena: *Transnational Professionals and their Cosmopolitan Universes*, Frankfurt, New York: Campus Verlag, 2006.
- NOWICKA, Magdalena & KAWEH, Ramin: «Looking at the Practice of UN Professionals: Strategies for Managing Differences and the Emergence of a Cosmopolitan Identity», en Magdalena Nowicka & Maria Rovisco (eds.), *Cosmopolitanism in Practice*, Farnham: Ashgate Publishing Company, 2009, pp. 51-71.
- NOWICKA, Magdalena: «Migrating skills, skilled migrants and migration skills: The Influence of contexts on the validation of migrants' skills», *Migration Letters*, 11/2, 2013, pp. 171-186.
- RAGHURAM, Parvati: «The Difference that Skills Make: Gender, Family Migration Strategies and Regulated Labour Markets», *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 30/2, 2004, pp. 303-321.
- SENNETT, Richard: *The Culture of the New Capitalism*, New Haven, London: Yale University Press, 2006.
- SENNETT, Richard: *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York, London: W. W. Norton & Company, 1998.