

LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN BUSCA DE SENTIDO: UNA APUESTA DE DELIMITACIÓN

JOSÉ LUIS HERNÁNDEZ TORRES³²

JULIÁN ANDRÉS VALENCIA GARCÍA³³

³² Doctorando en Estudios Organizacionales Universidad Autónoma Metropolitana. Maestro en Estudios Organizacionales y Licenciado en Política y Gestión Social. Correo: jltorres1899@hotmail.com

³³ Doctorando en Estudios Organizacionales Universidad Autónoma Metropolitana. Magíster en Ciencias Sociales y Administrador de Empresas. Correo: jvalenciag@unal.edu.co.

Resumen

El propósito del presente artículo consiste en revisar las principales líneas de los debates ontológico, epistémico y conceptual alrededor de la identidad organizacional. Asimismo, se plantean algunas restricciones o posibilidades en la emergencia de la(s) identidad(s) organizacional(es). En primer lugar y a modo de introducción, se presentan los cuestionamientos centrales del debate epistemológico, ontológico y conceptual. En segundo lugar, se desarrolla la línea del debate epistemológico que confronta tres perspectivas: la del actor social, la de la construcción social y la institucionalista. En tercer lugar, el debate ontológico que gira alrededor de concebir la identidad como sustancia o proceso. En cuarto lugar, se expone el debate conceptual a través de los términos cultura organizacional e identidad organizacional. En quinto lugar, se desarrolla un breve análisis de los procesos y criterios de la identidad organizacional para contrastarlos con su formación y su configuración. Finalmente, y a modo de reflexión, se plantea la necesidad de integrar las distintas líneas de discusión sin dejar de reconocer la dificultad que esto supone.

Palabras clave

Identidad Organizacional, Epistemología, Ontología, Cultura Organizacional, Debate.

Abstract

The purpose of this article is to review the main lines of ontological, epistemic, and conceptual debates surrounding organizational identity. Additionally, some restrictions or possibilities in the emergence of organizational identity(-ies) are discussed. Firstly, central questions of the epistemological, ontological, and conceptual debate are introduced. Secondly, the epistemological debate line is developed, confronting three perspectives: that of the social actor, social construction, and institutionalism. Thirdly, the ontological debate revolves around conceptualizing identity as substance or process. Fourthly, the conceptual debate is outlined through the terms organizational culture and organizational identity. Fifthly, a brief analysis of organizational identity processes and criteria is presented to contrast them with their formation and configuration. Finally, in reflection, the need to integrate the different lines of discussion is proposed, while acknowledging the difficulty this entails.

Keywords

Organizational Identity, Epistemology, Ontology, Organizational Culture, Debate.

El tema de la identidad organizacional (IO) no es ajena a los cuestionamientos ontológicos, epistemológicos, metodológicos y conceptuales. En términos generales, la noción de ontología tiene que ver con los supuestos acerca de la naturaleza del objeto que se estudia, la epistemología con cómo conocer ese objeto y la metodología con los procedimientos que usamos para estudiar al objeto. De estos grandes conceptos, las preguntas acerca de la ontología y epistemología tienen mayor peso, debido a que son más fundamentales y en muchos sentidos gobiernan las metodologías y conceptos utilizados en las investigaciones.

Desde que se planteó por primera vez el concepto de IO en la década de los 80, se ha animado en la literatura el debate ontológico y el epistemológico. Según Gioia y Hamilton (2016, p. 21) el debate ontológico gira entorno a: “¿existe tal cosa como la IO?” o “¿es la noción solo un juego lingüístico que supone que la idea de identidad es tan central para los individuos que también puede aplicarse conceptualmente a colectivo de individuos?” “¿Cuál es la naturaleza esencial del fenómeno de la IO?” “¿Es principalmente una metáfora extendida o es algo más sustancial que eso?”. Aunque es claro para los investigadores, independientemente del estatus ontológico de la identidad, que existe un fenómeno como la IO, debido a que, si se presume que la IO es una ficción, pues no habría nada más que discutir al respecto.

El debate epistemológico tiene que ver con cómo conocer el fenómeno de la identidad organizacional. Tradicionalmente ha enfrentado la aproximación institucional, del actor social y del constructivismo social. Para Gioia y Hamilton (2016, p. 22) gira alrededor de las siguientes preguntas: “¿Deberíamos tratar la identidad como un conjunto de construcciones sociales sustantivas realizadas por los poseedores colectivos de esa identidad?” o “¿deberíamos tratarlo como un conjunto de afirmaciones hechas por un actor social colectivo,

que actúa como una entidad con atributos similares a los de una persona (características, roles, responsabilidades) dentro de la sociedad en general?” o “¿Un conjunto de principios y prácticas institucionalizados que todas las partes han tratado de acordar como legítimos?”.

Considerando las anteriores preguntas, este documento se enfoca en presentar las principales líneas del debate ontológico y epistemológico³⁴. Preguntas que son consideradas esenciales a la hora de delimitar el concepto y aclarar su significado para su uso en la investigación. Asimismo, se plantean algunas limitaciones, restricciones o posibilidades en la emergencia de la(s) identidad(s) organizacional(es), que pueden contribuir a los debates anteriormente mencionados.

El Debate Epistemológico Sobre la IO

El debate epistemológico es el de mayor atención en la literatura y distingue la perspectiva del “actor social”, del “constructivismo social” y la “institucional” (Gioia et al., 2013), con diferentes supuestos sobre como conocer la identidad y emplear diferentes aproximaciones para obtener dicho conocimiento. Se revisa cada perspectiva.

La Perspectiva del Actor Social

En esta perspectiva, la IO se considera una propiedad de la organización como un “actor social” a quien la sociedad le ha concedido derechos y poderes similares de los que disfrutaban los individuos (Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002). El concepto de IO fue introducido por Albert y Whetten para describir la respuesta que los miembros de una organización dan a la pregunta autoreflexiva “¿Quiénes somos como organización?” (1985, p. 264). Estos autores propusieron que los miembros de la organización responden a esta

³⁴ Las líneas para el debate metodológico se dejan para un desarrollo posterior.

pregunta describiendo aquello que es central, perdurable y distintivo de su organización, fijando la definición de IO más utilizada “CED”³⁵. Afirmaron además que las organizaciones “definen quienes son al crear o invocar un esquema de clasificación y ubicarse dentro de él” (Albert & Whetten, 1985, p. 267). Este aspecto es relevante porque destaca la naturaleza relacional y comparativa de la IO, un tema compartido por las tres perspectivas.

Desde esta perspectiva, lo que se puede conocer de la IO es lo que se deduce de las diversas *afirmaciones* hechas por los representantes de la organización sobre “¿Quiénes somos como organización?” (Whetten, 2006). Entonces, la IO solo puede conocerse al discernir los patrones en los compromisos formales, acciones y afirmaciones oficiales de una organización (Corley et al., 2006). Estos “referentes de identidad” (Whetten, 2006) indican la posición autodeterminada, autodefinida y autoproclamada de la organización en el espacio social.

En suma, la perspectiva del actor social proporciona información sobre los fenómenos organizacionales al tratar la identidad como un conjunto de afirmaciones abiertas que transmiten expectativas consistentes a las partes interesadas tanto interna como externas respecto a cómo debe verse y comportarse la organización (Gioia & Hamilton, 2016, p. 24). Ravasí y Schultz (2006) apuntan que esta concepción enfatiza la función de *dar sentido* de la IO, esto es la forma en que la IO guía las acciones estratégicas y señala cómo otras organizaciones deben relacionarse con la organización.

La Perspectiva de la Construcción Social

A diferencia de la anterior, la perspectiva de la construcción social da mayor énfasis a la naturaleza autorreflexiva de la IO y las formas en que los miembros de la organización colectivamente construyen una identidad que consideran adecuada para ellos (Gioia & Hamilton, 2016,

³⁵ Acrónimo utilizado para denotar las palabras en inglés *Central, Enduring, Distinguishing attributes*.

p. 24). Desde esta perspectiva, la IO es un “entendimiento colectivo de los miembros de la organización de las características que se presumen son centrales y continuas, y que distinguen a la organización de otras organizaciones” (Gioia et al., 2000, p. 64). Como una construcción social, la IO está sujeta a un examen periódico a medida que los miembros interactúan entre sí y con las personas externas, y renegocian su interpretación colectiva de las experiencias organizacionales, un asunto que cuestiona el grado en que la identidad es realmente “perdurable” *per se* (Gioia & Hamilton, 2016, p. 25).

Para esta perspectiva, la IO es un concepto autorreferencial definido por los miembros de una organización para explicar quiénes somos como organización para sí mismos y para los externos a la organización (Gioia & Hamilton, 2016, p. 25). Se enfoca más fuertemente en los significados asociados con las afirmaciones hechas y las etiquetas utilizadas por los miembros de la organización y, por lo tanto, no necesariamente acepta las afirmaciones o las etiquetas por sí solas como una representación de buena fe de la IO (Gioia & Hamilton, 2016, p. 25). Desde esta perspectiva, la IO involucra esquemas interpretativos consensuados que los miembros colectivamente construyen para proveer significado a sus experiencias compartidas (Gioia & Hamilton, 2016, p. 25). La postura constructivista social se centra principalmente en comprender las etiquetas de IO y los significados que los miembros asocian a ellos.

Ravasi y Schultz (2006) sugirieron que la postura de la construcción social se basa en el aspecto de crear sentido de la IO como un esquema interpretativo compartido entre los miembros de la organización. En aproximación con el énfasis dador de sentido de la perspectiva del actor social, estos autores sostienen que ambas perspectivas son complementarias y representan las dos caras de una misma moneda.

La Perspectiva Institucionalista

Se diferencia de las dos anteriores porque su énfasis está en las fuerzas institucionales que afectan a la organización y sus identidades (Gioia & Hamilton, 2016, p. 26). Para esta perspectiva, la IO está todavía determinada internamente, pero dado que las organizaciones están integradas en contextos sociales más amplios, la identidad está influenciada por fuerzas externas (Glynn & Marquis, 2007). Bajo la mirada institucionalista, un aspecto destacado de la identidad de una organización son sus pretensiones de “pertenencia a una categoría social o identidad colectiva a nivel del campo organizacional” (Greenwood et al., 2011, pp. 346–347). Como resultado y a diferencia de las perspectivas anteriores que enfatizan en los aspectos “distintivos” de la IO, la visión institucional enfatiza la “similitud” o el aspecto isomórfico de las identidades (Ej. Glynn & Marquis, 2007).

La mirada institucional con su énfasis en las influencias externas, proporciona información valiosa sobre la IO y sus implicaciones. Por ejemplo, este punto de vista ofrece un enfoque más claro en la relación entre la legitimidad y la identidad (Gioia & Hamilton, 2016, p. 26). Varios trabajos de corte institucional han hallado que a las organizaciones les va mejor y ganan mayor legitimidad cuando sus afirmaciones de identidad reflejan mejor el contexto externo (Ej. Czarniawska & Wolff, 1998; Suddaby & Greenwood, 2005).

Desde esta perspectiva, nuevas líneas de investigación pueden conducir a nuevos conocimientos sobre la conexión entre la diferenciación de la identidad y fenómenos como las lógicas institucionales en conflicto (Purdy & Gray, 2009) y el pluralismo institucional (Kraatz & Block, 2008). Las lógicas institucionales son sin dudar un recurso para la construcción de la IO (Glynn, 2008; Glynn & Marquis, 2007), adicionalmente Greenwood et al., (2011) argumenta que la IO es un filtro importante a través del cual las organizaciones pueden manejar lógicas institucionales en conflicto y complejidad ambiental.

El Debate Ontológico Sobre la IO

Sin duda, el debate ontológico es más fundamental que el epistemológico. Gioia y Hamilton orientan el debate ontológico a responder las siguientes preguntas: “¿Se interpreta mejor la naturaleza esencial de la IO como entidad o proceso? (es decir, más “basada en el contenido” o “basada en el proceso”); o para los teóricos o los investigadores, ¿se captura mejor el carácter esencial de la IO tratándola como un sustantivo o como un verbo?” (2016, p. 27).

Si se piensa a la IO como sustantivo, entonces, el supuesto es que se puede tratar como una entidad, aunque valga aclarar que la identidad no se compone de una sustancia fija, sino que es sustancial en el sentido de “argumento sustantivo” del término. Sin embargo, la presunción dominante es que la identidad es mejor descrita como una articulación de atributos clave asociado con una entidad, lo que implica además que la identidad es en gran medida de carácter estático, o puede tratarse como tal para fines analíticos (Gioia & Hamilton, 2016, p. 27).

La otra opción es que la identidad puede ser considerada en términos procesuales más dinámicos. Muchos teóricos reconocen que no hay nada tangible en la identidad. Por ejemplo, la identidad no son los edificios *per se* o las prácticas *per se*. Los edificios son representaciones de la identidad y las prácticas pueden ser manifestaciones de identidad, pero el carácter de la identidad no reside en lo observable o tangible. “¿No deberíamos entonces considerar la IO en términos que representen mejor su dinamismo?” (Gioia & Hamilton, 2016, p. 28). Este punto de vista genera una forma diferente de entender la identidad.

Una primera aproximación es concebir la IO no como una “cosa hecha” sino como una “cosa en proceso”. Por ejemplo, esta idea hace eco del argumento de Feldman (2000) de que los académicos deberían prestar más atención a la agencia involucrada en los procesos de transformación de las rutinas. Más importante aún, es que los

académicos reenfoquen la atención a la identidad como proceso o flujo (Gioia & Patvardhan, 2012).

Se puede hacer más explícitas estas suposiciones y traerlas más al centro al hacer el ejercicio de definición de un concepto. Si se toma la definición de Albert y Whetten (1985) como “aquello que es central, duradero y distintivo de una organización”, se puede encontrar que en esta sencilla definición hay un acto de mala dirección cognitiva involucrado en ella. Aunque son los atributos los que se destacan en la definición, nótese que la frase que le precede resulta bastante interesante. La pregunta aquí es: “¿Qué tiene como referente la frase “aquello que”?”. Usualmente, “Aquello que” se refiere a algún sustantivo. Cuando abordamos la identidad, la mayoría supone que se refiere a algún tipo de entidad (generalmente intangible) como una constelación de elementos consensuados o afirmaciones, pero, tal vez, “aquello que” puede referirse a una gran variedad de posibilidades (Gioia & Hamilton, 2016, p. 28).

Por otra parte, si se considera la definición alternativa de IO de Albert y Wetthen (1985) “¿Quiénes somos como una organización?”, se puede analizar en la definición que también implica alguna entidad antropomorfizada, como un ser vivo en un nivel de análisis y comprensión más elevado y colectivo. Esta definición tiene vida, es decir, tiene presencia y albedrío. Una clara implicación es que el referente “¿Quién?” connota que la IO mira a las identidades individuales en muchas características esenciales. No obstante, esta definición continúa asumiendo que hay una entidad allí en alguna parte. Se continúa tratando la identidad como otra versión más de una entidad sustantiva.

Gioia y Hamilton (2016, p. 29) comentan que no pretenden demostrar la naturaleza exacta de la identidad, sino mostrar que la mayoría de los supuestos ontológicos se basan en la conceptualización de la identidad como entidad. Incluso, si consideramos que la IO es más un concepto que una presencia física, el supuesto sigue siendo que la identidad tiene un estatus de entidad. Esto ha impedido pensar la

identidad en términos alternativos, una que represente mejor su carácter esencial. Estos autores se plantean las siguientes preguntas:

“¿Cómo podríamos, en cambio, reconceptualizar la IO considerándola más allá de una entidad?”. “¿Qué pasaría si tomamos en serio la idea de que la identidad puede interpretarse viablemente como un verbo y no como un sustantivo? ¿Podemos concebir la identidad (tanto a nivel individual como organizacional) no simplemente como el producto de genes/principios fundadores y experiencias/acontecimientos, sino como un proceso continuo de construcción, realización, reconstrucción, legitimación etc.? (Gioia & Hamilton, 2016, p. 29).

Obsérvese que en la cita anterior hay términos que son gerundios, verbos que actúan como sustantivos. Para Gioia y Hamilton (2016) esta es una observación útil, ya que tiene implicaciones más que lingüísticas, porque también proporciona una vía para reconciliar la paradoja de la identidad como contenido y proceso a la vez. Los gerundios indican una fuerte visión de la identidad como flujo, “si es estático en un sentido razonable, es estático momentáneamente, como un conjunto progresivo de “logros” continuos que se afirman repetidamente o se ajustan gradualmente (o, en raras ocasiones, se destruyen)” (Gioia & Hamilton, 2016, p. 29). En esta descripción, la IO no es solo dinámica, es también fluida, siempre sujeta a negociación y ajuste (Gioia & Patvardhan, 2012).

Sin embargo, para los investigadores es desconcertante y difícil pensar en la identidad como un flujo. Se suele preferir la estabilidad, y construir el conocimiento con base en esa preferencia. No obstante, el pensar la identidad como fluida tiene la misma seriedad de aquellas nociones que la ven como una entidad.

El Debate Conceptual: Cultura Organizacional e Identidad Organizacional

La entrada de distintas ciencias sociales en el análisis organizacional durante la segunda mitad del siglo XX condujo a la emergencia no solo de nuevos enfoques con características particulares, sino también al

interés por temas excluidos o a los que se les prestaba poca o nula atención. El estudio de la cultura organizacional (CO) y la IO son grandes ejemplos de estos casos. Tanto el concepto de cultura como el de identidad son términos que se importan desde la antropología y, posteriormente, son retomados por otras ciencias sociales para introducirlos al estudio de las organizaciones, lo que es germen, a su vez, de la gran polisemia que existe en los dos conceptos. Finalmente, estos estudios conformarán perspectivas particulares con el desarrollo de una literatura con preocupaciones, temas y problemas propios.

Una de las principales fuentes para el análisis de la CO e, indirectamente para el de la identidad, son los ejes temáticos que propone Smircich (1983), es decir, intersecciones temáticas que se levantan entre la cultura y la teoría de la organización. Esto es: administración comparativa, cultura corporativa, cognición organizacional, simbolismo organizacional y procesos y organización inconscientes. En su trabajo, se trata la cultura como variable (independiente o dependiente y externa o interna) y como metáfora a la luz de supuestos subyacentes y visiones o imágenes que los investigadores sostienen. De tal suerte que el estudio sobre la cultura de Smircich (1983) se puede extrapolar hacia el análisis de la IO para arrojar algún tipo de información que pueda ser importante para su desarrollo y clarificación conceptual. Por ejemplo, desde la administración comparativa es factible el estudio de la identidad como variable independiente y, por tanto, propensa a ser analizada como un marco de referencia en la explicación de comportamientos y/o creencias, y en la comparación de identidades entre y al interior de las organizaciones. La cultura corporativa, por otra parte, permite hacer un símil hacia el análisis de la identidad corporativa y la imagen al concebir a la identidad como una variable interna que puede ser gestionada; de acuerdo con esto, la identidad es un dispositivo o un producto estratégico que puede ser manejado para exhibir una visión particular de la organización hacia el exterior. En lo que respecta a las visiones metafóricas de la cultura aplicadas a la identidad, se halla en

el fondo el debate mismo de la identidad como una propiedad o una entidad, es decir, algo que tiene la organización frente a algo que es la organización, respectivamente. Las visiones metafóricas de la identidad en tanto abstracciones elevan las visiones concretas de la organización (verbigracia, máquinas u organismos) a visiones ambiguas con el fin de dejar atrás la función instrumental a favor de una más aprehensiva o explicativa.

Hasta ahora se han exhibido algunas semejanzas que intervienen en los conceptos de IO y CO. No obstante, la dificultad radica en apreciar las diferencias más o menos sutiles, pero que conllevarán poco a poco a establecer límites cada vez más claros. Tal problemática es una de las principales preocupaciones alrededor de la IO como lo evidencia la literatura desarrollada para clarificar este asunto (Albert et al., 2000; Cornelissen et al., 2007; Hatch & Schultz, 1997, 2002). En este sentido, Whetten (2006) menciona lo siguiente:

En el caso de la cultura organizacional, es importante destacar dos significados diferentes de cultura utilizados en la investigación sobre identidad organizacional [...]. Por un lado, los académicos que ven el mundo a través de una lente cultural tienden a caracterizar las organizaciones como culturas y la identidad organizacional como el aspecto autorreferencial de la cultura organizacional. Por otro lado, cuando la cultura se trata como una de las muchas propiedades comparables de las organizaciones, normalmente se presenta como una propiedad particularmente distintiva (pp. 227-228).

En esta diferenciación que expone Whetten (2006), permanecen los principales elementos diferenciadores que se han establecido en los párrafos de arriba: entidad versus propiedad, variable versus metáfora. En sintonía con el primer tratamiento que Whetten describe se encuentra la definición de Hatch y Schultz (1997): “argumentamos que la cultura debe ser vista, no como una variable que debe medirse, contabilizarse y controlarse, sino como un contexto dentro del cual se forman las interpretaciones de la identidad organizacional y se

formulan las intenciones de influir en la imagen organizacional” (p. 357). Aquí, la cultura es la plataforma contextual mediante la cual las afirmaciones, atributos o manifestaciones de la IO toman coherencia y sentido. Similarmente a la idea de la cultura como plataforma contextual, está la distinción de Fiol (1991), para quien la cultura es el contexto dentro del cual las manifestaciones conductuales de los actores organizacionales cobran significado. Para la autora, la identidad es el vínculo crítico entre los contextos particulares de comportamiento de los actores organizacionales y los valores que les subyacen y les otorgan significado.

Naturaleza, Procesos y Criterios de la Identidad Organizacional

Otra ruta que puede guiar las diferenciaciones son los elementos, procesos y características, criterios que los investigadores atribuyen a sus conceptos de identidad. Por ejemplo, la distinción que hacen Ravasi y Schultz (2006) expone un punto fundamental entre la cultura y la identidad: “...mientras que la cultura organizacional tiende a ser mayormente tácita y autónoma y arraigada en prácticas compartidas, la identidad organizacional es inherentemente relacional (en lo que requiere términos externos de comparación) y conscientemente autorreflexiva” (p. 437). Para estos autores, uno de los rasgos que diferencia a la identidad de la cultura es la naturaleza *relacional* del concepto, tanto en términos externos (nivel macro) como internos (nivel micro).

En efecto, lo externo involucra un doble proceso de reconocimiento y diferenciación entre la otredad y la mismidad, el ellos y el nosotros o lo que se encuentra fuera y dentro; de igual manera, el doble proceso se gesta al interior. Es decir, lo externo involucra un nivel colectivo en el proceso, mientras que lo interior uno individual, de tal manera que las identidades colectivas e individuales están en constante interacción:

La identidad, por lo tanto, no es solo individual: desde el momento en que se forma un grupo, cuando se construye una entidad colectiva, hay producción de signos distintivos, que llevarán a los miembros a reconocerse a sí mismos como diferentes de aquellos que están fuera del grupo (identización) y como semejantes a los que están en el grupo (identificación). Estas identidades individuales y colectivas se entrelazan y se construyen entre sí: la construcción de la identidad individual pasa por un proceso de identificación sucesivo, a través del cual se irán interiorizando los valores, normas y comportamientos de los grupos a los que pertenecen; y, por el contrario, la identidad de un grupo se construye a través de las interacciones que tienen lugar entre los miembros (Chevallier, 1994, p. 1).

Este doble proceso complementario de reconocimiento (identificación) y diferenciación (identización) produce, por un lado, contextualización para la asimilación de patrones conductuales, valorativos, discursivos y normativos y, por el otro lado, la comparación necesaria mediante atributos para establecer quién se halla dentro y fuera del grupo. Ahora bien, si se habla de procesos de identificación e identización, la pregunta evidente es: ¿qué elementos o características se configuran como pautas para la creación de sentidos de pertenencia y de exclusión? La respuesta conduce, a la vez, a un proceso constituido por atributos relacionales que deben pasar por el binomio invocación-evocación, o, en otras palabras, la referencialidad y la autorreferencialidad. Estos atributos de referencialidad y autorreferencialidad reciben diversos nombres: “afirmaciones de identidad”, “atributos de identidad”, “dimensiones de identidad”, “referentes de identidad”, “criterios de identidad”.³⁶

A lo largo de la literatura sobre IO, se pueden advertir diversos elementos para su construcción. Uno de los casos más referidos y pioneros es el de Albert y Whetten (1985), en el cual desarrollan tres componentes o criterios para definir la identidad: central, perdurable y

³⁶ En el presente texto se utilizará el término de “criterios” indistintamente para referirse a los atributos, dimensiones o afirmaciones.

distintivo. En su conjunto, estos tres criterios responden a la pregunta: “¿quiénes somos nosotros como organización?”.

Si bien los criterios propuestos por Albert y Whetten (1985) son los más extendidos y utilizados con variaciones o adecuaciones, no son los únicos. Por ejemplo, Carvajal (2005) propone seguir los siguientes tres criterios:

Entonces, el problema de la identidad de la organización se puede resolver con la unión y secuencia de tres criterios: se comienza por el origen de la organización; si este no se resuelve, debo preguntar seguidamente por la finalidad de la organización, y si este tampoco lo resuelve, entonces debo preguntar de manera adicional por el nombre (p. 32).

De forma similar a los criterios de centralidad, distintividad y continuidad, los criterios de origen, finalidad y nombre responden a preguntas particulares como la existencia de una organización y de la identidad misma. Sin embargo, Carvajal (2005) hace hincapié en la naturaleza secuencial de sus criterios, es decir, la diferenciación se consolida a medida que los criterios se responden o son invocados. Otro ejemplo de distintos criterios son las dimensiones de identidad propuestas por Etkin y Schvarstein (1995), en la que enumeran ocho elementos: tiempo (coordenadas temporales), tamaño (coordenadas espaciales), localización (coordenadas geográficas), tangibilidad/intangibilidad del producto o servicio que elabora (coordenadas materiales), ciclo de vida del producto o servicio que elabora (coordenadas de frecuencia), relación costo-beneficio (coordenadas económicas), grado de monetización (coordenadas financieras), organizaciones e instituciones relacionadas (coordenadas metasistémicas). Las coordenadas o dimensiones son criterios cuyo propósito fundamental es identificar las invariancias y el cambio y, como consecuencia natural, lograr la diferenciación para los integrantes de la organización.

Para Albert y Whetten (1985) la finalidad de sus tres criterios responde al desarrollo de referentes que los miembros de la

organización interiorizan para actuar en concordancia con la organización. El caso es diferente para los criterios que propone Carvajal (2005), en donde estos tienen como propósito comprobar la existencia de una organización y el mantenimiento de su esencia a lo largo del tiempo; en este sentido, la existencia de la organización es una *conditio sine qua non* para la IO. Finalmente, las coordenadas de Etkin y Schvarstein (1995) responden a una IO enfocada en un nivel macro, es decir, mientras que los criterios en los otros dos ejemplos se inclinan a un proceso identificación/identización en un nivel micro (esto es, como referentes para los miembros de la organización), las coordenadas tienen un propósito de diferenciación hacia el exterior más que al interior (aunque cabe aclarar que estos pueden funcionar como criterios para los individuos) y su finalidad es la misma supervivencia de la organización.

El último propósito de poner de relieve los diferentes criterios para el proceso de identificación/identización es plasmar los fenómenos, construcciones o subprocesos que ocurren dentro de este. A grandes rasgos, el proceso de reconocimiento y diferenciación incorpora necesariamente la creación de sentido y su mantenimiento a través de alusiones a los que el miembro de la organización recurre. Por tanto, se puede decir que se constituye otro subproceso de invocación/evocación o de referencia/autorreferencia en donde los actos, emociones, sentimientos, creencias, valores se ven contextualizados y devienen en actividades congruentes y con sentido. En este subproceso, el miembro primero apela a un referente que, de ser aceptado como congruente, será interiorizado hasta convertirse en un autorreferente al que apelará en situaciones organizacionales de diferente índole. Estos referentes pueden ser de naturaleza variada: materiales, sociales, simbólicos, estructurales, etc., y pueden no solo estar sometidos a restricciones cognitivas, sino culturales, sociales, estructurales, etc.

Restricciones a la Identidad Organizacional: Ambiente y Estructura

Hasta este punto del texto, se ha trabajado con la premisa de la inexorabilidad de la IO, o sea, la asunción del supuesto de que en toda organización se desarrolla(n) identidad(es) organizacional(es). En este apartado se pretende analizar aquellos elementos que en algún punto pueden influir en la IO; tales elementos pueden ser convertidos en cuestionamientos del tipo: de existir la IO, ¿esta es un fenómeno estático o un proceso en perpetuo cambio? O, ¿la IO tiene patrones similares de desarrollo en organizaciones de diferente naturaleza, como en una empresa o en un sindicato? Si la respuesta se decanta por el cambio, entonces, ¿qué factores inducen a su cambio o a un relativo mantenimiento? Por lo tanto, se sostiene que observar otras dimensiones como lo es el ambiente y la estructura puede tener grandes consecuencias en el desarrollo y estudio de este tema organizacional. La elección del ambiente y la estructura responden a la reflexión sobre la naturaleza y los procesos de la IO. Los procesos de identificación/identización (reconocimiento/diferenciación) y referencialidad/autorreferencialidad (invocación/evocación) involucran la construcción de criterios de distinto carácter, por ejemplo, materiales o simbólicos. Para tal efecto, tomamos elementos de la estructura organizacional (centralización, la formalización, la estandarización y la especialización) como criterios estructurales de IO que permitirán dar cuenta cómo estos pueden posibilitar o constreñir la(s) identidad(es) organizacional(es).

Ambiente, Estructura e Identidad Organizacional

Para ilustrar algunas posibilidades de cómo la estructura interviene en el desarrollo de la IO, el presente trabajo toma como ejemplos tres configuraciones organizacionales propuestas por Mintzberg (1991a, 1991b): la burocracia mecánica, la forma divisional y la adhocracia y los analiza a la luz de los criterios estructurales de la IO. A continuación,

se realiza una reflexión en torno a la relación ambiente/estructura-IO si bien no exhaustiva, sí ilustrativa de cómo estos factores pueden posibilitarla o restringirla.

Burocracia. De acuerdo con Mintzberg (1991b), las características principales de la burocracia son las siguientes: por un lado, el mecanismo de coordinación recae principalmente en la normalización del trabajo; la parte fundamental de esta configuración es la tecnoestructura; entre los parámetros básicos de diseño se pueden encontrar la formalización del comportamiento, la especialización vertical y horizontal del puesto, un agrupamiento generalmente funcional, centralización vertical y una descentralización horizontal limitada y una planificación de la acción. Finalmente, en los elementos de contingencia se encuentran los siguientes: antigua, grande, reguladora, sistema técnico no automatizado, ambiente sencillo y estable, control externo y no ajustado a la moda.

Como se puede apreciar, entre las características esenciales en la comprensión de la burocracia están la normalización del trabajo, la formalización del comportamiento y la especialización vertical, etc., todas ellas sometidas al imperativo legal-racional, es decir, la estructuración del trabajo y el comportamiento siguiendo reglas racionales-instrumentales (adecuación de medios a fines) impersonales, abstractas y formalizadas.

Las características anteriores permiten la elaboración de algunas conjeturas o supuestos entre los factores ambientales y estructurales y la IO desarrollada en organizaciones con esta configuración. Ejemplo de lo anterior son los aspectos disfuncionales de la burocracia propuestos por Merton (2002), en específico aquellos referidos al desplazamiento de metas y la psicosis profesional. En cuanto al desplazamiento de metas, Merton se refiere a esta disfunción como la transferencia de los sentimientos arraigados en los objetivos hacia el apego a las reglas. Como se ha mencionado anteriormente, la IO involucra los procesos de reconocimiento y diferenciación y el de invocación y evocación, de acuerdo con esto, los funcionarios de la

burocracia pueden trasladar sus referentes de identidad de los objetivos a criterios de formalización, es decir, un funcionario puede sentirse identificado con las reglas, normas o leyes que rigen actividades y comportamientos y no tanto con los objetivos o metas que la burocracia le impone, por lo tanto, las reglas pueden convertirse en uno de los primeros criterios de reconocimiento y diferenciación y por consiguiente de decisión. Por otro lado, la psicosis profesional, según el autor, expone la forma en la que la dinámica misma que impone la burocracia genera entre sus miembros una serie de concepciones mentales (preferencias, discriminaciones, gustos, etc.) frente a su trabajo y su vida. Dicha dinámica está enmarcada por la racionalidad instrumental que puede convertirse, a su vez, en un referente de identidad que, interiorizado en la organización burocrática, puede desplazarse como criterio de identidad a la vida misma.

Las dos disfunciones exhibidas en el párrafo previo muestran cómo el aspecto estructural de formalización puede devenir en un criterio de identidad. Pero es posible mencionar otro ejemplo. La centralización que, *grosso modo*, indica el puesto dentro de la jerarquía, las atribuciones de poder y la capacidad de discrecionalidad son elementos de IO que se manifiestan en comportamientos, discursos, sentimientos, etc. El miembro de una organización generalmente apela a estos criterios en situaciones que requieren manifestaciones de identidad; una situación ilustrativa sucede cuando un directivo se presenta ante alguien y se identifica primero por su posición y después su organización. El mismo discernimiento se puede apreciar cuando un trabajador del núcleo operativo se presenta primero mencionando lo que ejecuta dentro del trabajo y después por su organización. Si bien estos ejemplos son manifestaciones sobre todos discursivas, permiten observar los criterios de identificación que sostienen consciente o inconscientemente los miembros de una organización.

La forma divisional. Con el aumento de la complejidad del ambiente y la incertidumbre, la naturaleza de la organización se ve en necesidad de realizar ajustes, tal es el caso de la forma divisional,

configuración que emerge como respuesta a las problemáticas de complejidad e incertidumbre. En este sentido, Mintzberg (1991b) establece las siguientes particularidades de tal configuración: mecanismo de coordinación basado en la estandarización de productos, línea media como parte principal de esta configuración; en donde los principales parámetros de diseño se encuentran en la agrupación con base en el mercado, un sistema de control basado en el desempeño y una descentralización vertical limitada; finalmente sus elementos situacionales son los mercados diversificados (esencialmente servicios y productos), es antigua y grande, con directivos medios urgidos de poder, etc.

Al igual que en la burocracia mecánica, los criterios estructurales de identidad se hallan presentes en esta configuración, no obstante, la variación reside en el grado y la forma en que se presentan. La atención, entonces, tiene como focos principales los arreglos estructurales de acuerdo con la producción o servicios que la organización maneje, por un lado y, por el otro, la línea media (gerentes, subgerentes y directores de departamentos) como ajustadores de la actividad productiva. Cabe mencionar que un aspecto fundamental de este tipo de configuración que repercutirá sobre la forma en la que se desarrolla la IO, es la centralización horizontal de la jerarquía, lo que produce el florecimiento de una serie de departamentos especializados en algún proceso o en alguna área de la producción organizacional: departamento legal, departamento de informática, departamento financiero, departamento de innovación, etcétera. Cada uno de estos departamentos actuará como una suerte de pequeñas organizaciones con estructuras propias, por ejemplo, cada una de ellas interpretará e interiorizará el criterio de la formalización de una manera muy particular, es decir, quizás en el departamento legal las reglas sobre un uso específico de la vestimenta serán fundamentales en la identidad, mientras que para el departamento de innovación o de informática las reglas de vestimenta sean uno de los criterios más débiles como referentes de identidad.

De igual forma, debido a la misma configuración que toma la forma divisional, se puede intuir que el criterio estructural de especialización será un eje central para la comprensión de la identidad. En efecto, los departamentos creados gracias a la jerarquía horizontal requieren de profesionistas especializados en alguna área; de tal suerte que los miembros de la organización, a través del criterio de identidad de especialización, suelen identificarse primeramente como parte del grupo o departamento al que pertenecen antes que a la organización como un todo. Esta identificación primero con el grupo y después con la organización entera es una de las fuentes de otros fenómenos organizacionales como los conflictos, las peleas por recursos las fallas en la comunicación, entre otras.

A grandes rasgos, la configuración de la forma divisional permite observar que los criterios estructurales de identidad pueden desarrollarse en forma y grado totalmente distintas a las de otras configuraciones, a su vez, las diferentes estructuras pueden influir de diferentes maneras a la IO.

La Adhocracia. La Adhocracia es quizás la estructura más compleja debido a su esencia cambiante como respuesta a la complejidad del ambiente en el que se desenvuelve. Es una configuración orientada a la innovación: “La innovación sofisticada requiere una quinta y muy diferente configuración, una que es capaz de fusionar expertos extraídos de diferentes disciplinas en grupos de proyecto *ad hoc* que funcionan sin tropiezos” (Mintzberg, 1991a, p. 209). Entre sus principales características se pueden encontrar: ajuste mutuo como mecanismo de coordinación esencial en donde el *staff* de apoyo es la parte clave de la organización (se le agrega el núcleo operativo si es una Adhocracia operativa); sus parámetros de diseño básicos son los dispositivos de enlace, la estructura orgánica, la descentralización selectiva, una especialización horizontal de la tarea, capacitación y agrupación funcional y de mercado; finalmente, entre sus elementos situacionales o de contingencia, se encuentran el ambiente complejo y dinámico y un sistema técnico sofisticado e automatizado.

Es en este tipo de configuración donde el ambiente y la estructura tienen grandes implicaciones para la IO que pueden posibilitarla o restringirla. La Adhocracia es la configuración que se ajusta o se adapta estructuralmente en relación con dos grandes patrones (aunque no los únicos): los proyectos y el ambiente. Primero, los proyectos, ya sean con el objetivo de producir algo o brindar algún servicio, indican no solo la estructura que se debe erigir con el fin de conseguir los objetivos, sino que también guían el número de trabajadores necesarios para realizar el proyecto. Estas características hacen alusión indirecta o directamente al mercado, es decir, las organizaciones adhocráticas estructurarán sus actividades de acuerdo con el proyecto a realizar y con una oferta de fuerza laboral particular. Por lo tanto, la adhocracia requiere de trabajadores polivalentes y que presten su servicio por un determinado tiempo (que suele estar vinculado a la duración de un proyecto).

Segundo, el ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones adhocráticas es bastante complejo. La competencia es más reñida, las crisis financieras más habituales y la incertidumbre cada más veloz al cambio originan la necesidad de un dinamismo como respuesta de la organización.

Bajo la estructuración en relación con estos dos patrones (proyectos y ambiente) los elementos de posibilidad o restricción adquieren sentido. Entonces, cabe preguntarse: ¿en una configuración adhocrática en donde la rotación de trabajadores es tan alta y la polivalencia de actividades de los trabajadores es característica inherente es posible el desarrollo de identidad(es) organizacional(es)? De ser afirmativa la respuesta, entonces, ¿qué naturaleza en cuanto a tiempo, forma y grado tendría? En otro sentido también estarían justificadas las preguntas: ¿existen estructuras organizacionales que favorecen o restringen la emergencia de una identidad o múltiples de ellas? ¿Una determinada estructura organizacional puede favorecer la imposición de una determinada IO y restringir o impedir la emergencia de otras? Preguntas similares se podrían realizar intercambiando la palabra estructura por ambiente. El objetivo que subyace a este apartado es

simplemente dejar sobre la mesa la discusión sobre las posibilidades o restricciones que pueden dar forma, sentido o coherencia a la IO aunadas a los criterios existentes.

Reflexiones Finales

Para Gioia y Hamilton (2016, p. 30) en el dominio epistemológico el cuestionamiento fundamental es: ¿Cuál es la manera más efectiva de ver la identidad? Desde la perspectiva del actor social, la construcción social o desde el punto de vista institucional. La mayoría de los representantes en este debate (Albert & Whetten, 1985; Corley et al., 2006; Gioia et al., 2000, 2010; Glynn, 2000, 2008; M. Pratt & Foreman, 2000; Ravasi & Schultz, 2006; Whetten & Mackey, 2002 entre otros.) han tomado parte en algunos de estos y han considerado estas posiciones como si fueran incompatibles.

No obstante, Ravasi y Schultz (2006) fueron los primeros autores en reconciliar estas partes en desacuerdo al argumentar que los puntos de vista del actor social y la construcción social pueden verse como complementarios, ayudando a la búsqueda de un terreno común. El otro estudio que ayudó a reconciliar las partes en desacuerdo fue el de Gioia et al., (2010) sobre la formación de la identidad. Este mostró que el utilizar sólo una visión conduce a una comprensión incompleta. También mostró que el punto de vista del actor social y los procesos de construcción social son en realidad, mutuamente constitutivos. Ninguno son condición suficiente, aunque ambos son necesarios.

Sin embargo, Gioia y Hamilton (2016, p. 31) llaman la atención sobre que no es suficiente con la complementariedad entre perspectivas, sino que es necesario ir más allá para una mayor recursividad. Por esta razón, en el dominio epistemológico abogan por ir más allá de decir que se necesitan los tres puntos de vista para comprender el carácter de la identidad. “La creación de significado (a través de procesos de construcción social) la creación de afirmaciones (vía procesos de actor

social) y las fuerzas legitimadoras (vía procesos de institucionalización) se arremolinan discursivamente para producir este fenómeno que tratamos como el tema de nuestro estudio” (2016, p. 31).

Aún más intrigante que el debate epistemológico, es el debate ontológico sobre el carácter mismo de la IO. Para Gioia y Hamilton la pregunta clave es: “¿Deberíamos continuar tratando la identidad en nuestra forma pretendida de “contenido/entidad”, o deberíamos acomodar una visión de proceso más dinámica, incluso si incomoda no solo nuestro enfoque conceptual sino metodológico?” (2016, p. 31). Para estos autores una visión que considere las dos alternativas podría ayudar. Es posible al menos cognitivamente hablando, considerar la idea abstracta de que la identidad pueda considerarse tanto como una entidad intangible y un proceso en continuo cambio. Cualquiera respuesta a qué la identidad sea, puede mostrar características asociadas con cada punto de vista. “Las descripciones de la identidad centradas en los atributos nos da una idea de las principales características que los miembros consideran esenciales para la concepción que tienen de sí mismos, mientras que las descripciones centradas en los procesos nos dan un sentido de lo continuo, desarrollo continuo de la identidad como actos y realizaciones” (Gioia & Hamilton, 2016, p. 42).

Alineado con este punto de vista, está la perspectiva narrativa sobre la IO (Ver Brown, 2006; Czarniawska, 1997), que, además de conceptualizar la identidad como proceso, conceptualiza la IO como dinámica. Desde esta línea algunos investigadores sostienen que la identidad es la narrativa (Ej. Brown & Humphreys, 2006), o al menos que coexisten múltiples narrativas, y ellas son las que constituyen una IO.

Estos autores advierten que, para capturar el dinamismo de la identidad, los investigadores deben utilizar con mayor frecuencia términos que se refieran al punto de vista del proceso. Términos tales como convertirse, cambiar, fluir, hacer, actuar, interactuar, otorgar, reflejar, expresar etc. Los gerundios son útiles para pensar en el cambio

y la formación de la identidad. Además de ser ideales para el pensamiento dinámico y estructural, porque son términos híbridos, “sustantivos en forma y verbos en función” (Gioia & Hamilton, 2016, p. 33). Otra ventaja de estos términos es que fomentan la conectividad, además de otros usos. La identidad es un concepto que está conectado con otras nociones como el cambio, el poder, la comunicación, el aprendizaje y la cultura entre otros.

El debate conceptual está indisolublemente ligado a los debates anteriores, ya que estos revelan una cuestión central que subyace: los supuestos ontológicos y epistemológicos que sostienen los investigadores *a priori*, influyen en la constitución de las conceptualizaciones sobre cultura e identidad *a posteriori*. La revelación anterior conduce al pensamiento de que las conceptualizaciones generalmente están enmarcadas dentro de un paradigma sociológico. De acuerdo con las reflexiones sobre los debates mencionados previamente, el concepto de IO debería poder articular puntos de vista que en apariencia son opuestos, pero que claramente le dotarían de una mayor capacidad explicativa.

Finalmente, se ha manifestado de forma breve cómo ciertas estructuras y ambientes pueden posibilitar o restringir la emergencia, el desarrollo, la reconfiguración e incluso la implementación de una(s) determinada(s) identidad(es) organizacional(es). Estos elementos tienen una mayor o menor influencia en la forma, sentido y grado en que aparece la IO dentro de una determinada organización con estructuras, interacciones e interdependencias particulares. Sin embargo, esta propuesta de reflexión apenas está dando sus primeros pasos. Aquí se considera que es necesario mayor esfuerzo de investigación. Por ejemplo, otro factor a considerar necesariamente es el tiempo, que no solamente repercute en la metodología, sino que puede influir en la forma y el sentido que adquiera una IO. Por lo tanto, este último apartado se presenta como una invitación a reflexionar la IO en temas poco abordados y analizados como lo es este.

Referencias

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. (2000). Organizational Identity and Identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13–17.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. In *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume II - Macro Approaches* (pp. 175–191). JAI Press. <https://doi.org/10.4135/9781849200455.n11>
- Brown, A. D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731–753. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00609.x>
- Brown, A. D., & Humphreys, M. (2006). Organizational identity and place: A discursive exploration of hegemony and resistance. *Journal of Management Studies*, 43(2), 231–257. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00589.x>
- Carvajal, J. (2005). El problema de la existencia y la identidad de las organizaciones. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 6(12), 236–247.
- Chevallier, J. (1994). Identité , organisation , institution. En *L'identité Politique*, Presses Universitaires de France, 239–251.
- Corley, K., Harquail, C. V, Pratt, M., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85–99. <https://doi.org/10.1177/1056492605285930>
- Cornelissen, J., Haslam, A., & Balmer, J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. In *British Journal of Management* (Vol. 18, Issue SUPPL. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x>
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.

- Czarniawska, B., & Wolff, R. (1998). New Identities Constructing Fields in Established Organization in Old Europe. *International Studies of Management & Organization*, 11(3), 32–56.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1995). *Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio*. Paidós.
- Fiol, C. M. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191–211. <https://doi.org/10.1177/014920639101700112>
- Gioia, D., & Hamilton, A. (2016). Great Debates in Organizational Identity Study. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199689576.013.13>
- Gioia, D., & Patvardhan, S. (2012). Identity as Process and Flow. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *Constructing Identity in and around Organizations* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199640997.003.0003>
- Gioia, D., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>
- Gioia, D., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1–46. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.1>
- Gioia, D., Schultz, M., & Corley, K. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 25, Issue 1).
- Glynn, M. A. (2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict over

- Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285–298. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.285.12496>
- Glynn, M. A. (2008). Beyond Constraint: How Institutions Enable Identities. In *The sage handbook of organizational institutionalism*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200387>
- Glynn, M. A., & Marquis, C. (2007). Legitimizing Identities: How Institucional Logics Motivate Organizacional Name Choices. In C. A. Bartel, S. Blader, & A. Wrzesniewski (Eds.), *Identity and the Modern Organizations* (pp. 17–33). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Kraatz, M., & Block, E. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson, & R. Suddaby (Eds.), *The Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage.
- Merton, R. K. (2002). *Teoria y estructuras sociales*. Fondo de Cultura Economica.
- Mintzberg, H. (1991a). *Diseño de organizaciones eficientes*. El ateneo.
- Mintzberg, H. (1991b). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Pratt, M., & Foreman, P. (2000). Classifying managerial responses to

- multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18–42.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791601>
- Purdy, J. M., & Gray, B. (2009). *Conflicting Logics, Mechanisms of Diffusion, and Multilevel Dynamics in Emerging Institutional Fields*. *The Academy of Management Journal*, 52(2), 355–380.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding To Organizational Identity Threats: *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). *Rhetorical Strategies of Legitimacy (Issue March)*.
- Whetten, D. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234.
<https://doi.org/10.1177/1056492606291200>
- Whetten, D., & Mackey, A. (2002). A social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, 41(4), 393–414.