

# Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional



**IZTAPALAPA**  
*Agua sobre lajas*

*Ramón Marcos Ríos Ibarra\**

## Resumen

La transferencia de modelos y prácticas organizacionales es un fenómeno cada vez más frecuente en un contexto organizacional dinámico cuya búsqueda se centra en la eficiencia y competitividad. Sin embargo, los resultados de los procesos de adaptación y reapropiación no satisfacen a quien busca soluciones a problemas organizacionales locales. La identidad organizacional, entendida como el conjunto de características que los miembros de una organización consideran centrales, distintivas y perdurables, y los procesos de reapropiación de modelos organizacionales guardan una relación estrecha y de efecto mutuo. Este trabajo revisa esta relación y sus implicaciones para la organización.

**Palabras clave:** transferencia de modelos organizacionales, identidad, identidad organizacional, construcción de la identidad organizacional, reapropiación de modelos, modas organizacionales, institucionalización.

## Abstract

Transferring organizational models and practices is a common phenomenon within a dynamic organizational context that looks for efficiency and competitiveness. However, adaptation and reappropriation processes are not totally satisfactory for solving local organizational problems. Organizational identity, understood as those characteristics that organizational members believe are central, distinctive and enduring, as well as organizational models reappropriation processes have a close and mutual effect relationship. This work draws upon this relationship and its implication for organizational life.

**Key words:** organizational models transfer, identity, organizational identity, organizational identity construction, models reappropriation, organizational fashion, institutionalization.

\* Investigador del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias y miembro de su Unidad de Planeación Estratégica.  
rmarcosr@prodigy.net.mx

## Introducción

**L**a transferencia de modelos y prácticas organizacionales es un fenómeno que ocurre cada vez con mayor frecuencia en un mundo organizacional dinámico y globalizado, donde la búsqueda de eficiencia y de competitividad obliga a las organizaciones a buscar una mayor velocidad en el desarrollo, adopción, adaptación e intercambio de innovaciones y conocimientos.

De esta manera, las organizaciones en la búsqueda de permanencia y legitimación encuentran que el recurso de la transferencia de modelos organizacionales<sup>1</sup> puede ser una opción viable para la solución de sus problemas (eficiencia, calidad, competitividad, entre otros). Este recurso parte de la premisa básica de que al funcionar en otras organizaciones tiempo, espacio y circunstancias aparentemente similares, los modelos o herramientas organizacionales funcionarán para quien los transfiere, adapta y adopta. Un ejemplo de ello son las transferencias de políticas organizacionales, las cuales se han convertido en un mecanismo de globalización donde la convergencia/divergencia de instituciones, políticas y paradigmas proveen de oportunidades para que ello ocurra (Ladi, 1999 y 2001).

En el presente artículo los modelos organizacionales serán entendidos como el conjunto de prácticas, herramientas y/o técnicas organizacionales que la dirección de una organización implementa para alcanzar sus objetivos (Chanlat, 1999). Bien sea desde una postura estratégica planeada o como consecuencia de su propia inercia, los modelos y prácticas parecen transferirse desde una postura puramente racionalista o instrumental, incluso sin considerar que pueden funcionar

<sup>1</sup> Es posible transferir también prácticas, herramientas y técnicas organizacionales. Para Dolowitz (cit. en Stone, 2001), por ejemplo, los objetos a transferir pueden incluir: 1) políticas, 2) instituciones, 3) ideologías o justificaciones, 4) actitudes e ideas, y 5) lecciones negativas. Por otro lado, Montaña (2000) menciona que un sinnúmero de formas de acción social han sido y son objeto de transferencia. Incluso un aspecto esencial en términos de identidad, como el nombre de la organización, está sujeto a la transferencia y la reapropiación en una dinámica de isomorfismo institucional (Glynn y Abzug, 2002).

de manera limitada y con consecuencias no deseadas por (o para) los actores organizacionales, sus interrelaciones dentro de la organización y, en general, sobre las formas en que ésta, como un todo, se concibe a sí misma.

La búsqueda de soluciones a problemas locales, por medio de la reapropiación de modelos transferidos de otras organizaciones, campos organizacionales o instituciones nacionales e internacionales, parece no resultar una opción satisfactoria, al encontrar dificultades en el proceso de reapropiación de los mismos –por ejemplo, el trabajo en equipo (Harrison y Laberge, 2002) y la calidad total (Reger *et al.*, 1994)–. Consideramos el *proceso de reapropiación* como la serie de factores, interacciones, negociaciones, reinterpretaciones y reinención de significados que intervienen en la adopción, consolidación o rechazo de un modelo organizacional por los actores de la organización receptora.

Las variables culturales, las circunstancias locales, las relaciones particulares entre los actores y las formas de construir e interpretar su propia realidad convierten a la organización receptora de modelos y prácticas en un campo donde la reapropiación debe construirse y negociarse. Aspectos como la identidad organizacional pueden jugar un papel decisivo en un fenómeno complejo y multidimensional como es el proceso de reapropiación de modelos y prácticas organizacionales que, sin embargo, no han sido suficientemente estudiados y comprendidos. El conocimiento y comprensión de esta interacción es fundamental no sólo para la formulación de estrategias efectivas de adaptación, transformación y supervivencia organizacional sino para la comprensión del fenómeno organizacional.

La identidad organizacional ha sido definida generalmente como el conjunto de características que los miembros de una organización consideran centrales, perdurables y distintivas de ésta (Albert y Whetten, 1985), aunque el significado de *central*, *perdurable* y *distintivo* ha sido discutido en los últimos años y parece haber cambiado en el contexto actual (Gioia, Schultz y Corley, 2000) hacia una concepción más dinámica, la cual favorece una postura adaptativa ante un mundo globalizado. Sin embargo, ¿cuáles son las repercusiones para el comportamiento organizacional, derivadas de la implementación de modelos o herramientas que afectarán y serán afectadas por la identidad organizacional?; ¿es posible crear y mantener una identidad organizacional de tal manera que sea considerada una ventaja comparativa de la organización en un medio competitivo que exige eficiencia y calidad?; ¿qué papel juega la identidad del sujeto en un mundo organizacional expuesto al cambio constante y la ambigüedad, donde los modelos y herramientas organizacionales deben ser adoptados, adaptados y reformulados en un discurso de respeto a sí mismo, eficiencia, autonomía y flexibilidad?

El objetivo central de este trabajo es presentar una reflexión que incluya la discusión de las preguntas anteriores acerca de la interacción entre procesos tan importantes para el comportamiento organizacional como lo son la construcción de la identidad y la reapropiación de modelos organizacionales. En la primera parte se revisará el tema de la transferencia de modelos organizacionales y la reapropiación de los mismos; la segunda parte centra la atención en la identidad organizacional y su problemática; en la tercera se discutirá la relación entre ambos procesos y las repercusiones organizacionales derivadas de ella; finalmente se presentan las conclusiones de esta reflexión.

## Transferencia y reapropiación de modelos

### *Reapropiación de modelos y prácticas como alternativa de solución*

Las organizaciones en general, no sólo las de tipo empresarial, se enfrentan al cambio de un capitalismo industrial a uno postindustrial (Heydebrand, 1989), donde un ambiente turbulento, cambios rápidos, aumento de complejidad, incertidumbre y crisis organizacional son constantes que han llevado a la aparición de nuevas formas organizacionales. Éstas se caracterizan por ser flexibles, informales y orientadas a la misión, comunicación abierta, toma de decisiones colectiva, construcción de la confianza en el trabajo, producción orientada hacia la calidad, además de la cantidad, relaciones semidemocráticas, integración del diseño y ejecución, racionalidad sustantiva, recompensas simbólicas y tendencia hacia la expansión como objetivo, en lugar de la utilidad (Barba, 2000). Se trata de organizaciones que para ser abordadas deben reconocerse por su naturaleza compleja y multifacética, su multiplicidad de realidades dinámicas e interactuantes. Además de considerar factores importantes como la ambigüedad (March, 1994; Alvesson, 1993), la posibilidad de encuentro con sistemas flojamente acoplados (Weick, 1976) y anarquías organizadas (del Castillo, 1995), que parecen ser constantes encontradas en estas nuevas formas organizacionales. En un ambiente globalizado, donde la dinámica y la naturaleza de la competencia, así como la importancia de los *recursos intangibles* han cambiado,<sup>2</sup> la manera de sobrevivir y de ser eficientes en la organización también se ha modificado.

Las necesidades actuales de sobrevivencia llevan a las organizaciones a recurrir a estrategias de construcción de redes de alianzas, asociaciones y acuerdos, de

<sup>2</sup> Apuntes del seminario *Globalization, Competition and Intangible Assets*, impartido por Alain LaPointe, el 10 de febrero de 2003 en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

cooperación e interacción obligada, en un mundo cada vez más interesado en la transferencia de conocimiento y modelos o prácticas específicos.<sup>3</sup> Existe un dinamismo en los procesos de cambio que ocurren en las organizaciones de la misma manera que en los procesos de institucionalización como procesos inseparables (Mills y Murgatroyd, 1991). Se trata de un mundo organizacional de cambio y pluralismo (Eisenhardt, 2000), donde las paradojas,<sup>4</sup> las espirales de reforzamiento y las ambivalencias conforman el nuevo lenguaje de la pluralidad y del cambio.

Estos cambios isomórficos pueden realizarse por medio de mecanismos<sup>5</sup> coercitivos (por presiones formales e informales), miméticos (mediante la copia de modelos de otras organizaciones) y normativos (por medio de los profesionales que generan similitudes); son un intento por hacer frente a la ambigüedad, la incertidumbre y la complejidad en el ambiente institucional (DiMaggio y Powell, 1999; March y Olsen, 1997).

Las organizaciones transfieren modelos o herramientas de otras para la solución de sus problemas o bien para legitimarse ante ellas. Meyer y Rowan (1977) han señalado que la ambigüedad lleva a las organizaciones a la búsqueda de legitimidad, para lo cual incorporan mitos provenientes de los éxitos de organizaciones similares y con ellos normas y reglas de racionalidad (aunque a veces lo hagan a costa de su eficacia inmediata). Las organizaciones con problemas de causas y soluciones ambiguas encuentran una salida viable y de bajo costo en la transferencia de modelos o prácticas exitosas de otras con características semejantes. Incluso un rasgo de la identidad organizacional tan individual como el nombre de la organización es incrustado e influenciado por una red de prácticas institucionalizadas (Glynn y Abzug, 2002). También existen artefactos u “objetos de gestión” (Bayart, 1995) que se convierten en herramientas cognitivas en el interior de la organización. Para Bayart estos objetos son formas concretas, materiales o gráficas producidas a partir de un saber determinado y que funcionan como herramientas cognitivas con apoyos retóricos, pruebas de realidad y utilidad para la organización. Estos objetos de gestión son transferidos e institucionalizados en otras organizaciones, aunque en ciertas ocasiones con resultados inesperados.

<sup>3</sup> *Idem.*

<sup>4</sup> Ejemplo de *paradoja*: innovación y eficiencia; ejemplo de *ambivalencias*: resultados positivos y negativos para el individuo y la organización (Eisenhardt, 2000).

<sup>5</sup> Para DiMaggio y Powell (1999) el *isomorfismo* puede ser: a) *coercitivo*: las presiones pueden sentirse como una fuerza, persuasión o invitación a coludirse, por ejemplo, el mandato directo del gobierno sobre algún tipo de regulación; b) *normativo*: la profesionalización es fuente de isomorfismo. La sedimentación de valores y comportamientos compartidos por individuos con la misma educación formal y que los llevan consigo a las organizaciones y a sus estructuras y procesos; y c) *mimético*: se trata de la imitación y la búsqueda de soluciones con pocos gastos.

## *Transferencia y modas*

Los consultores organizacionales, los “gurús” del management, los medios masivos de publicación, escuelas de negocios, dirigentes políticos, servidores públicos, instituciones supranacionales, comunidades epistémicas y redes de transferencia de políticas, entre otros (Abrahamson, 1996; Nedley, 2000), son agentes importantes en la diseminación y transferencia de modelos y prácticas organizacionales. La gran difusión, uso y cambio continuo de esas prácticas ha llevado a considerarlas “modas” de management, entendidas como un conjunto de creencias colectivas relativamente transitorias conforme las cuales determinada técnica organizacional lleva hacia ventajas racionales para el funcionamiento y resultados de la organización (Abrahamson, 1996; Abrahamson y Fairchild, 1999). Un ejemplo de ello es la consultoría comercial de grandes organizaciones por medio de actividades internacionales y consultores que transfieren modelos y políticas en el mundo. Éstas han adquirido gran significación en el transporte de ideas, principios de management y reformas sociales de un sector a otro (Stone, 2001). Sin embargo, los consultores imponen modelos y prácticas, pero prestan poca atención al contexto particular en que éstos se insertarán (Dolowitz y Marsh, cit. en Stone, 2001). En un proceso isomórfico con transferencia de modelos para un determinado *campo organizacional*<sup>6</sup> los consultores van de una organización a otra a manera de “mercaderes de significados” (Czarniawska-Joerges, 1990a), especializados en la producción y entrega de artefactos lingüísticos, como las *etiquetas*, para decir lo que son las cosas; las *metáforas*, para señalar cómo son; y los *tópicos*, que convencionalizan, estandarizan y establecen lo que es o debe considerarse “normal” para la organización (Czarniawska-Joerges, 1990b). De esta manera, el consultor lleva consigo un portafolio de herramientas, artefactos u objetos de gestión para producir acción mediante significados, metáforas y nuevos elementos de lenguaje. Aunado a lo anterior, las empresas consultoras difunden unos cuantos modelos organizacionales (DiMaggio y Powell, 1999), por lo cual aumentan las posibilidades de homogeneización.

No obstante la existencia de un alto grado de insatisfacción por sus resultados (82% de ejecutivos con un promedio de satisfacción de 3.76 en una escala de 1 a 5),<sup>7</sup> debido a que “la mayoría de las herramientas promete más de lo que en realidad entrega”, las organizaciones utilizan una gran cantidad de modelos y

<sup>6</sup> Para DiMaggio y Powell (1999) un campo organizacional es un conjunto de organizaciones que se interrelacionan por las transacciones que realizan.

<sup>7</sup> Resultados de una encuesta a empresas en 15 países de tres continentes (Rigby, 2001).

herramientas (por ejemplo, en el ambiente empresarial se implementan alrededor de 11.4 herramientas por año) (Rigby, 2001: 144). Las modas administrativas o de management,<sup>8</sup> que se presentan en mayor número y frecuencia en las últimas décadas (Clarke y Clegg, 1998), parecen ser cada vez de más amplio espectro, aunque de corta duración y de más difícil instauración, por lo que son abandonadas (Phillips *et al.*, 2000). (Cabe preguntarse acerca de la diversidad de motivos debido a los cuales éstas no resultan exitosas y se dejan, no sólo por su implementación o efectividad.)

¿Cómo estos modelos y prácticas organizacionales llegan a convertirse en modas que serán imitadas y transferidas? Para Mazza y Álvarez (2000) el proceso inicia con una fase de *producción*, donde se elabora y codifica el conocimiento formal, cristalizado en un modelo o práctica; le sigue una de *difusión*, en la cual los agentes antes mencionados lo proveen de una reputación, basados en su creación científicamente validada y en su importancia práctica y funcional; finalmente, en la *legitimación* sus argumentos técnicos son reemplazados o adicionados con aspectos ideológicos sustentados en narrativas de éxito y mitos “manageriales” (Abrahamson y Fairchild, 1999). Una vez legitimado y popularizado mediante los agentes, el modelo o práctica pasa a ser parte de las modas, su efectividad dada por hecho e imitada y soportada por un discurso institucionalizado de efectividad y racionalidad (Abrahamson y Fairchild, 1999; Mazza y Álvarez, 2000). Si bien estas modas pueden surgir en el ámbito del management antes que en la literatura académica, muchas de ellas se derivan de conocimientos manejados con anterioridad, los cuales son actualizados y recontextualizados a manera de “viejos vinos en botellas nuevas” (Spell, 2001). Sin embargo, los ambientes del management y de la prensa popular se han convertido en la arena donde se produce la legitimación de las ideas, prácticas y modelos organizacionales (Mazza y Álvarez, 2000) que posteriormente serán utilizados por consultores y organizaciones.

### *Condiciones locales e institucionalización*

La opción de transferir o adoptar modelos organizacionales como parte de las posibilidades del cambio isomórfico ha sido asumida desde una postura por lo general funcionalista y acrítica. Montaña (2000) menciona la necesidad de analizar

<sup>8</sup> Planeación estratégica, *benchmarking*, pago por desempeño, *outsourcing*, segmentación de clientes, *balanced scorecard*, reingeniería y manejo de la calidad total, *empowerment*, *core competencies*, principalmente, son algunas de las herramientas o técnicas organizacionales implantadas a nivel mundial en los últimos años (Phillips *et al.*, 2000; Rigby, 2001).

las particularidades y supuestos que intervienen en la construcción de los modelos, en su difusión y reapropiación. De esta manera, señala los siguientes como importantes:

- a) El énfasis en los aspectos positivos de una práctica considerada exitosa.
- b) Se ocultan los efectos negativos de la realidad.
- c) Se privilegian los aspectos formales y estructurales y se minimizan las condiciones sociohistóricas sobre las que se erigieron los parámetros de referencia.
- d) La construcción social y la difusión de los modelos se realiza en campos organizacionales específicos, con actores de intereses distintos.
- e) La transferencia de los modelos se presenta en diferentes niveles de institucionalización.
- f) Dada la gran diversidad de modelos, éstos pueden encontrarse combinados o resultar contradictorios.

La trascendencia de los significados locales en los procesos de reapropiación de modelos organizacionales ha sido mencionada también por Magallón (2002), señalando que lo más adecuado es hablar de un híbrido que difiere significativamente del original, refiriéndose como ejemplo a los modelos japoneses transferidos a los Estados Unidos de Norteamérica. Al respecto Xu (1999) puntualiza, después de una revisión histórica del discurso de la TQM (manejo de la calidad total, por sus siglas en inglés), que en lugar de hablar de “japonización” de occidente, el verdadero reto es hablar de la “occidentalización” del manejo japonés de las estrategias organizacionales. Lo anterior implica, desde luego, la consideración de las condiciones locales en las que el modelo o las prácticas transferidas serán implementados.

Para Berger y Luckmann, “la sociedad es un producto humano. La sociedad es una realidad objetiva. El hombre es un producto social” (1999: 84). Un concepto fundamental para la comprensión de estos tres momentos dialécticos de la realidad social es el proceso de *institucionalización*, que aparece cuando se da una tipificación recíproca de acciones habitualizadas por tipos de actores. Es éste el proceso central en la creación y perpetuación de grupos sociales. La organización que transfiere un modelo o práctica, así como sus actores, tienen mucho que decir en torno a las posibilidades reales de su institucionalización dentro de la organización. Berger y Luckman (1999) plantean que la institucionalización se origina en una *habituación*, definida como la repetición de una pauta de comportamiento que es aprendida por quien la ejecuta. Así, la acción de que se trata puede volver

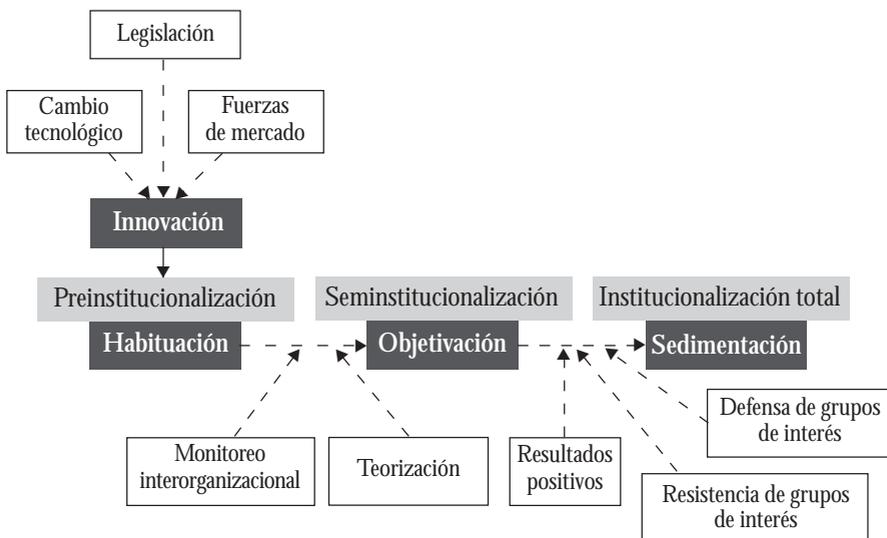
a ejecutarse de la misma manera y con economía de esfuerzo en el futuro. Le sigue un proceso de *objetivación*, donde se generaliza el conocimiento de receta; las instituciones se experimentan como existentes, como si poseyeran una realidad propia que se presenta al individuo como un hecho externo y coercitivo. Finalmente, la *sedimentación* socializa, mediante sistemas de signos, la abstracción, para hacerla accesible a la comunidad, y sólo de esta manera existe la posibilidad de que las experiencias se transmitan de una generación a otra y de una colectividad a otra.

Por su parte, Tolbert y Zucker (1996) proponen un proceso de institucionalización entre organizaciones. La figura 1 muestra los principales conceptos de su argumento, con base en las propuestas de Berger y Luckmann (1999). Para los autores, los procesos secuenciales de habituación, objetivación y sedimentación sugieren variabilidad en los niveles de institucionalización, lo cual implicaría que algunos patrones de comportamiento social estén más sujetos que otros a evaluaciones críticas, modificaciones o, incluso, eliminación. Es decir, tales patrones de comportamiento pueden variar en el grado de profundidad en el que se encuentran incrustados en un sistema social (más objetivo, más exterior), y variar en términos de su estabilidad y de su poder para determinar el comportamiento social.

Durante el proceso de habituación (un estado de *preinstitucionalización*) puede haber múltiples adoptadores de un modelo dado, circunscritos a un conjunto de organizaciones similares con circunstancias semejantes. Tales modelos no serán objeto de teorización formal y variarán considerablemente en las formas de implementarlos. La objetivación (un estado de *semiinstitucionalización*) acompaña a la difusión de la estructura o modelo y los adoptadores son más heterogéneos; los ímpetus de difusión pasan de la simple imitación a una base más normativa, reflejando una mayor teorización implícita o explícita de los modelos; la variabilidad de las formas del modelo en las organizaciones disminuye. A lo largo del proceso de sedimentación (un estado de *institucionalización total*) se solidifica la continuidad histórica del modelo, la supervivencia generacional a través de los miembros organizacionales. Implica la completa difusión del modelo por medio del grupo de actores caracterizados como adoptadores y la perpetuación del mismo en un largo periodo (cuadro 1). Tolbert y Zucker (1996) mencionan que la oposición puede afectar al proceso de sedimentación, incluso que la falta de resultados deseados observables relacionados con el modelo pueden truncarlo.

A su vez, Zucker (1977) demostró que al existir un mayor grado de institucionalización existe un mayor grado de uniformidad generacional de los entendimientos culturales, mantenimiento y resistencia al cambio de éstos. El autor consideró estos tres últimos aspectos los más relevantes para la persistencia cultural

FIGURA 1  
Componentes del proceso de institucionalización\*



\* Adaptado de Tolbert y Zucker (1996: 182).

organizacional. Para él, al incrementarse el grado de objetivación y de *exterioridad* –concepto similar al de sedimentación definido por Berger y Luckmann (1999)–, también lo hace el de institucionalización.

La variabilidad en los niveles de institucionalización (Tolbert y Zucker, 1996) es retomada posteriormente para señalar la posibilidad de distinguir también entre los conceptos de *adopción inicial* y *consolidación* (o enraizamiento institucional)<sup>9</sup> de prácticas organizacionales (Zeitz, Mittal y McAulay, 1999). Las prácticas adoptadas que todavía no se han consolidado son llamadas modas;<sup>10</sup> la consolidación es la “incrustación” de la práctica organizacional, de tal manera que es capaz de soportar y resistir la presión para el cambio. Zeitz, Mittal y McAulay (1999) plantean un marco conceptual donde consideran cinco bases para la

<sup>9</sup> Como enraizamiento institucional se entiende la presencia de una práctica organizacional que difícilmente será abandonada, incluso bajo presión externa. Este enraizamiento implica el involucramiento en muchos aspectos organizacionales, conexión con estructuras cognitivas, valores y el compromiso de recursos (Klein y Sorra, 1996; Zeitz, Mittal y McAulay, 1999).

<sup>10</sup> Las modas son definidas en este trabajo como las prácticas específicas adoptadas por una organización, pero a las que les falta “enraizamiento” (Zeitz, Mittal y McAulay, 1999), a diferencia de lo señalado con anterioridad en el apartado “Transferencia y modas”.

definición de adopción y consolidación: la primera son los modelos, en los cuales un actor percibe una práctica de otros y la imita; la segunda es la cultura, considerando la existencia de valores y creencias que concuerdan con aspectos cognitivos y normativos de los actores; la tercera se refiere a la educación, donde se considera la transmisión de creencias, valores e información técnica; la cuarta, que es regulativa, considera la coacción de un actor sobre otro; y la quinta, la técnica, es el esfuerzo por evaluar y medir el desempeño. Las bases anteriores están relacionadas con cuatro niveles de análisis: el individual, la organización, el campo interorganizacional y el societal. Con fundamento en lo anterior los autores proponen diferenciar entre el concepto de adopción y el de consolidación o enraizamiento institucional, que se muestran en el cuadro 2.

Un modelo transferido que no es comprendido o una organización con circunstancias y actores no dispuestos o competentes para comprenderlo tendrá pocas posibilidades de ser sedimentado en la organización. La transferencia de modelos implica el mayor grado posible de aceptación por los actores, de adaptación e integración en los procesos y en la vida organizacional. Es decir, la naturaleza y las características de la organización y las del modelo son fundamentales y determinantes del nivel de sedimentación del modelo o herramienta transferido.

CUADRO 1  
*Estados de institucionalización y dimensiones comparativas\**

Dimensión	Preinstitucionalización	Seminstitucionalización	Institucionalización total
Procesos	Habitación	Objetivación	Sedimentación
Características de los adoptadores	Homogéneo	Heterogéneo	Heterogéneo
Ímpetu de difusión	Imitación	Imitativo/normativo	Normativo
Actividad de teorización	Ninguna	Alta	Baja
Varianza en la implementación	Alta	Moderada	Baja
Rango de fallo del modelo	Alto	Moderado	Bajo

\* Adaptado de Tolbert y Zucker (1996: 185).

CUADRO 2  
*Diferencias en las dimensiones del continuum adopción-consolidación\**

Dimensión	Tipo de proceso	
	Adopción	Consolidación
Número	Pocas bases diferentes Pocos elementos dentro de cada base	Bases diferentes Muchos elementos en cada base
Compatibilidad	Poca compatibilidad con otras prácticas o con valores y creencias	La práctica es compatible con otras prácticas y consistente con el sistema de valores y creencias
Formalidad	Énfasis en comunicación espontánea y cara a cara	Los modelos, reglas y valores son escritos en documentos oficiales
Profundidad	Las prácticas son sólo comportamientos externos, reconocidos como <i>modas</i>	Las prácticas se encuentran incrustadas en la estructura cognitiva y de valores
Coherencia sistémica	Cada parte opera sin el conocimiento de la otra	Hay un anteproyecto coherente, bien articulado de la práctica
Interdependencias	Diferentes bases y niveles desconectados y caóticos	Diferentes niveles y bases interconectados

\* Adaptado de Zeitz *et al.* (1999: 755).

### *La reapropiación como oportunidad de reinención*

En América Latina un buen número de modas administrativas y modelos transferidos han fracasado (Arellano y Cabrero, 2000). Estos fracasos han sido atribuidos tanto a problemas de implementación como a que se ha ignorado que "...los supuestos culturales, los mecanismos simbólicos y las reglas de interpretación a nivel de lo global, de lo organizacional y de lo individual, varían de una realidad a otra" (Arellano y Cabrero, 2000: 399). En los procesos de reapropiación de modelos y prácticas organizacionales se requiere de esfuerzos de interpretación o de reinención. Entonces, las condiciones locales y la comprensión de las posibilidades de la organización y sus actores pueden ser fuentes importantes para la innovación de las organizaciones; desde una postura autocrítica, reconociendo la heterogeneidad y la diferenciación, revisándose como proyecto abierto a la negociación, la participación y la interacción, la organización puede reapropiar elementos externos para sus propios procesos de aprendizaje y desarrollo, al mismo tiempo que genera conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995; Gherardi, 2000).

En la dinámica organizacional actual, la transferencia y reapropiación de modelos es un imperativo que difícilmente puede soslayarse. Las necesidades de interrelación e intercambio parecen aumentar y ser parte fundamental de un mundo organizacional interdependiente. La reapropiación de modelos y la consecuente institucionalización de procesos derivados de ella son realidades organizacionales que deben abordarse desde una perspectiva franca, reconociendo que su comprensión es importante para visualizar el fenómeno organizacional local en su complejidad actual. Si bien un proceso de reapropiación de modelo o práctica organizacional puede asumirse como una oportunidad específica de adaptación y reinvención, también es necesario considerar que quien lo encara es el individuo, quien en interacción con otros individuos, grupos y organizaciones construye múltiples discursos de identidad individual, grupal y organizacional que le permiten tener sentido de su quehacer cotidiano en la organización. Es este actor quien desde su realidad y sus dimensiones de identidad particular, entre otras circunstancias (por ejemplo su cultura organizacional y las relaciones de poder), finalmente decodificará, interpretará y reinterpretará el modelo o herramienta organizacional que se le propone.

Un elemento importante para el desarrollo del proceso en particular y fundamental para la comprensión organizacional es la identidad, la cual se revisará en el siguiente apartado. El proceso de transferencia y reapropiación de modelos y prácticas organizacionales implica la propuesta de un cambio en la cotidianidad de la organización, por lo que este gran lente interpretativo, la identidad organizacional, juega un papel esencial en las consecuencias derivadas de la implementación del nuevo modelo o herramienta. Ello requiere la movilización de elementos hacia un proceso de reconstrucción de la identidad con repercusiones para el comportamiento organizacional que pueden preverse, pero también pueden resultar inesperados o no convenientes desde una visión funcionalista del proceso en cuestión.

## La identidad organizacional

### *El concepto de identidad*

La identidad es lo máspreciado que posee un individuo y su pérdida es sinónimo de alienación, de sufrimiento, angustia y muerte (Dubar, 1995). Las particularidades de la organización y las condiciones físicas y psicosociológicas del contexto

profesional o de trabajo específico influyen sobre el acceso a la identidad en todos los sectores de la sociedad (Brunstein, 1999). Los individuos construyen su identidad a partir de sus experiencias personales pero también a partir de las relaciones sociales fuera y dentro de la organización (Sainsaulieu, 1988). Las respuestas a las preguntas ¿quién soy?, ¿quiénes somos? y ¿quiénes son los otros? son fundamentales para cualquier entidad y para su interacción con otras; dotan de particularidad, autodefinición, distinción y, finalmente, de identidad a una organización, a un grupo o a un individuo. Los constructos identidad organizacional (como sustantivo) e identificación (derivado del verbo identificar) "...pueden ser usados como conceptos versátiles, marcos o herramientas que abren posibilidades de desarrollo teórico" (Albert, Ashforth y Dutton, 2000: 13) y llevar a una mejor comprensión del fenómeno organizacional.

La identidad organizacional ha sido definida por Albert y Whetten (1985) como el conjunto de características de una organización, que sus miembros creen centrales, distintivas y perdurables de ésta. A partir de tan valiosa definición (Scott y Lane, 2000b), se ha desarrollado una importante serie de contribuciones al análisis organizacional. Sin embargo, ésta ha sido adicionada con algunos conceptos y criticada en otros. Uno de ellos es la *perdurabilidad*. Para Gioia, Schultz y Corley (2000), por ejemplo, la identidad organizacional no puede verse más como perdurable debido, además de otras causas, a las interrelaciones recíprocas entre identidad e imagen organizacional. Para los autores, es mejor conceptualizar a la identidad organizacional como relativamente fluida e inestable. Esta inestabilidad le confiere adaptabilidad, sobre todo cuando la organización lleva a cabo cambios como respuesta a las demandas de su ambiente. Gagliardi (1986) señala que las organizaciones deben aprender a cambiar y, sin embargo, seguir siendo las mismas, para lo cual su principal estrategia se dirige a mantener su identidad, en especial bajo condiciones amenazantes de cambio. El concepto de *inestabilidad adaptativa* (Gioia, Schultz y Corley, 2000), como característica actual de la identidad organizacional, permite que la paradoja planteada por Gagliardi sea comprendida. Las organizaciones pueden hacer cambios aunque impliquen peligro para la durabilidad o continuidad de sus identidades, es decir, transformarse para continuar siendo las mismas. No obstante, también se ha argüido que no sólo el cambio de identidad sino también la durabilidad de ésta son respuestas adaptativas a las necesidades y demandas de la organización (Scott y Lane, 2000b). Es decir, la identidad organizacional se negocia (Collinson, 1992; Kondo, 1990) y se construye en un proceso dinámico. Ya conformada, perdurará hasta que una de sus partes deje de estar satisfecha con la definición actual de la organización.

Un rasgo significativo agregado al concepto referido es la multiplicidad. Si bien se habla por lo general de una identidad organizacional como término genérico, se reconoce cada vez más la existencia de múltiples identidades (Pratt y Foreman, 2000; Brickson, 2000) o múltiples narrativas (Humphreys y Brown, 2002). “Las organizaciones tienen múltiples identidades cuando en su interior existen diferentes concepciones acerca de lo que es central, distintivo y perdurable de la organización” (Pratt y Foreman, 2000: 20). Éstas no necesariamente compiten entre sí, ni son siempre percibidas por los miembros de la organización, ni son comunes a todos, pero sí son definidas por subgrupos específicos de actores organizacionales. Pueden residir en grupos de individuos, pero también en roles, símbolos y otros sitios de almacenamiento de la “memoria” organizacional (como políticas, reglas y procedimientos). Sin embargo, la consideración de multiplicidad no debería dejar de lado el concepto de unicidad del individuo, del grupo o de la organización; es decir, se trata de analizar elementos o factores de un todo para comprender y encontrar sentido en un mundo organizacional específico. Así, existe también la sugerencia de utilizar el concepto de dimensiones de la identidad, en lugar de identidades múltiples, en los diversos niveles de estudio (individuo, grupo, organización, sociedad).<sup>11</sup>

Otro aspecto importante a considerar es que el proceso de negociación y construcción dinámica de la identidad organizacional no solamente sucede en el interior de la organización sino también en su exterior (Bartel y Dutton, 2001; Gioia, Schultz y Corley, 2000; Etkin y Schvarstein, 1992; Hatch y Schultz, 2002; Magala, 2001). Por ello se ha encontrado una relación recíproca y determinante entre la identidad y la imagen organizacional (Dutton y Dukerich, 1991; Gioia y Thomas, 1996; Gioia, Schultz y Corley, 2000; Glynn y Abzug, 2002; Hatch y Schultz, 2002), por una parte, y la identidad y la cultura organizacional, por la otra (Hatch y Schultz, 2002).

La imagen organizacional ha sido considerada el conjunto de percepciones de los actores acerca de cómo los otros (afuera) conciben a la organización (Berg, 1985), o bien, el conjunto de visiones acerca de la organización que tienen quienes actúan como los “otros” fuera de ella (Hatch y Schultz, 2002). Para Gioia, Schultz y Corley (2000) la imagen organizacional actual, en sus diversas formas (por ejemplo, la externa construida, la proyectada, la futura deseada, identidad corporativa, reputación, entre otras), está claramente caracterizada por su notable grado

<sup>11</sup> Seminario Identidad Social, impartido en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, el 6 de noviembre de 2003.

de fluidez, lo cual repercute en gran medida en la inestabilidad de la identidad organizacional. Hatch y Schultz (2002) establecen que la interacción entre las definiciones internas y externas de la identidad organizacional puede ser entendida por medio de la comprensión de las interacciones entre los conceptos de cultura (lo interno), identidad e imagen (lo externo) organizacionales. De esta manera, las autoras modelan cuatro procesos: el *autorreflejo*, por el que la identidad es reflejada en las imágenes de otros; el *reflejo*, mediante el cual la identidad es incrustada en los entendimientos (supuestos, creencias y valores) culturales; la *expresión*, con la que la cultura se da a conocer a través de las demandas de identidad; y la *impresión*, por medio de la cual las expresiones de identidad dejan impresiones sobre los otros. Para Hatch y Schultz (2002) la interacción de estos cuatro procesos, en conjunto, constituyen la identidad organizacional como una conversación o danza entre la cultura y las imágenes organizacionales.

### *Identities diversas y teorías diversas*

Si bien la identidad social ha sido abordada desde hace algún tiempo por disciplinas como la sociología y la psicología social, el tema de la identidad organizacional es relativamente nuevo en el área de los estudios organizacionales. Gioia, Schultz y Corley (2000) relacionan la definición de identidad organizacional de Albert y Whetten (1985) con las ideas de Cooley, Goffman y Mead, refiriéndose a que la identidad social es un constructo relacional que se forma en la interacción con los otros. Para Mead, la identidad es un proceso social en el cual se distinguen dos fases: el *yo*, como la respuesta del organismo a las actitudes de los otros, y el *mí mismo*, el conjunto organizado de actitudes de los otros que uno mismo asume (Hatch y Schultz, 2002). Para Hatch y Schultz una manera de generalizar a partir de la propuesta de Mead es realizando una analogía entre el concepto del *yo* de Mead con la *cultura organizacional*, vista como los entendimientos organizacionales tácitos (supuestos, valores y creencias) que contextualizan a los esfuerzos de dar significado organizacional, incluyendo la autodefinición, por un lado, y por el otro, el concepto de *mí mismo* de Mead con la *imagen organizacional*, considerada aquello que los miembros organizacionales creen que los otros ven como distintivo acerca de su organización.

La identidad organizacional ha sido estudiada desde distintos ángulos. Nkomo y Cox (1996), en su trabajo concerniente a la identidad social como centro de la comprensión de la diversidad en las organizaciones, revisaron las principales aproximaciones teóricas al tema, entre ellas:

- a) *La teoría de la identidad social*, teoría cognitiva que sostiene que los individuos tienden a clasificarse a sí mismos y a otros en categorías sociales y que éstas clasificaciones tiene un efecto significativo sobre la interacción humana.
- b) *Las incrustaciones intergrupos*, que explícitamente integra una membresía de identidad de grupo y una membresía de grupo resultante de una categorización organizacional.
- c) La investigación en *razas y géneros*, la cual documenta tratamientos diferenciales en las organizaciones, basados en la raza y el género.
- d) *La demografía organizacional*, referente al estudio de las causas y las consecuencias de la composición de la distribución de atributos demográficos específicos de los empleados en una organización.
- e) *La etnología*, como rama de la antropología, que estudia las características sociales y culturales de diversos grupos "tribales".

El cuadro 3 resume los principales hallazgos de su análisis y la columna de la derecha muestra las sugerencias de los autores con respecto al estudio de la identidad social en las organizaciones.

La identidad organizacional es entendida como una construcción compleja, multifacética y transitoria; los individuos poseen múltiples identidades que se interceptan y crean una identidad amalgamada, por lo cual su estudio necesariamente debe atender esas intersecciones con otras identidades; requiere ser comprendida en sus cuatro niveles de análisis (individual, grupal, organizacional y societal) para evitar pensar que algunos procesos (por ejemplo, la reapropiación de modelos) dependen únicamente de los miembros individuales de la organización o sólo son un efecto de la identidad organizacional (Nkomo y Cox, 1996).

No obstante, para Gioia (1998) existen al menos tres distintas visiones que de manera general los investigadores utilizan para el estudio de la identidad organizacional: la *funcionalista*, la *interpretativa* y la *posmoderna* (o crítica). Desde un enfoque funcionalista, ésta puede ser manejada o incluso diseñada de acuerdo con fines específicos (por ejemplo, aumento de cooperación, lealtad y mejor desempeño), y puede ser una ventaja comparativa en relación con otras organizaciones (Gioia, Schultz y Corley, 2000; Pratt y Foreman, 2000; Scott y Lane, 2000a). Con base en un punto de vista interpretativo, sin embargo, la naturaleza dinámica, subjetiva y reflexiva de la identidad hace difícil su manipulación. Partiendo de la perspectiva posmoderna o crítica, las identidades son completamente subjetivas, fragmentadas o ilusorias. Por ejemplo, un esfuerzo *taylorista* para manipular la identidad organizacional es percibido como un intento de ejercer control sobre los individuos y la organización (Czarniawska-Joerges, 1996 y 1997; Knights y McCabe, 1999).

CUADRO 3  
Resumen de aproximaciones a la identidad en las organizaciones\*

Tratamiento de la identidad	Teoría de la incrustación de grupo	Teoría de la identidad social	Investigación raza / género	Demografía de la organización	Etnología	Sugerencias Nkomo y Cox
Explícita vs. implícitamente definida	Explícito	Explícito	Implícita	Explícito	Explícito	Explícito
Física vs. culturalmente	Físico	Físico	Física	Físico	Cultural	Cultural / histórico / político
Nominal vs. intervalo / en razón de	Nominal	Ambos	Nominal	Nominal	Intervalo/en razón de	Ambos
Por sí mismo vs. definida por otros	Definida por sí mismo	Definida por sí mismo	Otros	Definida por sí mismo	Definida por sí mismo	Ambos
Niveles de análisis	Grupo / organización	Individuo / grupo / organización	Individual / grupo	Organización	Grupo	Individual / grupo / organizacional / societal
Efectos de diversidad	Depende de la congruencia con el subsistema y suprasistema	Conflicto; competencia; favoritismo en el grupo; estereotipos	Exclusión de minorías y mujeres; discriminación	Efectos adversos o cohesión, dar la vuelta, compromiso, comunicación	Mal entendimiento; conflicto, estrés, etnocentrismo	Todos los efectos potenciales deben ser entendidos; las disfunciones decrecen

\* Adaptado de Nkomo y Cox (1996: 340).

Czarniawska-Joerges (1997) establece que la construcción de la identidad organizacional se basa en la definición de identidad individual –considerada una *institución moderna*–, en la utilización de la metáfora de *organización como persona* y en la descripción de la identidad individual como *emergiendo de interacciones* entre los actores. La identidad organizacional también puede ser conceptualada en términos de las narrativas organizacionales o narrativas que constituyen identidades organizacionales (*actos autobiográficos*) (Czarniawska-Joerges, 1996 y 1997; Humphreys y Brown, 2002). Éstos involucran una rescritura creativa de la historia, adaptada a un propósito cercano, un buen uso de las herramientas retóricas, una lucha interna por el derecho a escribir la versión final de la historia común y otros juegos de poder, los cuales dinamizan y debilitan al mismo tiempo la actual búsqueda de la identidad. Para Czarniawska-Joerges los materiales culturales disponibles para la construcción de la identidad son aquellos de la narrativa de la identidad organizacional actual: el autorrespeto, la eficiencia, la autonomía y la flexibilidad (Meyer, 1986, cit. en Czarniawska-Joerges, 1997).

## Identidad y reapropiación de modelos organizacionales

La identidad organizacional y los procesos de reapropiación de modelos o prácticas organizacionales guardan una relación estrecha de efecto mutuo. La construcción-reconstrucción de la identidad organizacional es un proceso dinámico y problemático que implica la interacción de múltiples factores en el contexto específico de una organización. Es importante comprender este proceso al implementar la transferencia y reapropiación de modelos y prácticas organizacionales específicos, así como las posibles consecuencias derivadas de éste para el comportamiento organizacional.

En la reapropiación de modelos y prácticas organizacionales está implícito un proceso de cambio, de metamorfosis, muchas veces radical o incluso paradigmático que cuestiona los supuestos básicos acerca de la naturaleza y funcionamiento de la organización (Reger *et al.*, 1994) y la identidad y, por lo tanto, amenaza el sentido de la organización (Weick, 1995). La identidad organizacional, este conjunto de características preciadas, producto de ejercicios reflexivos de los actores involucrados, ha sido conceptualada como inestable, lo cual le permite adaptarse a los cada vez más frecuentes cambios organizacionales (Gioia, Schultz y Corley, 2000). Sin embargo, sería simplista plantear que puede ser fácilmente manipulada en un proceso estratégico de cambio orientado a la reapropiación de modelos y prácticas organizacionales “para ser mejores”.

## *La identidad como barrera*

La identidad organizacional puede ser vista como una barrera para el cambio organizacional planeado. Los actores interpretan los nuevos modelos o herramientas que arriban a la organización, a través de los modelos mentales existentes en ella; uno de los más importantes es la identidad organizacional (Reger *et al.*, 1994). Por ello, es necesario considerar los efectos de estas transformaciones sobre los esquemas interpretativos de los miembros de la organización (Ranson, Hinings y Greenwood, 1980; Bartunek, 1984), pues la implementación de los nuevos modelos o herramientas traen consigo expresiones e interacciones desconocidas o inconsistentes con los supuestos organizacionales y pueden desestabilizar la identidad existente (Gioia *et al.*, 1994).

Los eventos externos que cuestionan la identidad organizacional se convierten en amenazas, desde la óptica de los actores de la organización (Elsbach y Kramer, 1996), ya sea chocando con sus percepciones de los atributos altamente valorados o atributos centrales de su identidad, o desafiando sus creencias acerca de la organización. La respuesta organizacional ante este peligro es la autoafirmación positiva de los atributos de la identidad y la reafirmación de su membresía (Reger *et al.*, 1994). Es decir, si la herramienta o modelo organizacional propuesto es concebido como amenaza, la organización, en respuesta, creará categorías selectivas para realzar y conservar su propia identidad (Elsbach y Kramer, 1996).

Basadas en una visión psicodinámica, las organizaciones tienden a defender su ego mediante estrategias como la negación, la racionalización, la idealización, la fantasía y la simbolización, con el fin de mantener una autoestima colectiva y la continuidad de su identidad (Brown y Starkey, 2000). Por medio de la *negación*, la organización niega o desconoce aquello que se le reclama o le resulta conflictivo. Si los problemas son negados, éstos se alejan. La *racionalización* es el intento por justificar lo inaceptable, de tal manera que se convierte en plausible o conscientemente tolerable. La *idealización* es un proceso por medio del cual algún objeto o idea es sobrevalorado o emocionalmente agrandado. La *fantasía* es una especie de sueño vívido, el cual aporta satisfacciones sustitutivas a través de artefactos lingüísticos y visuales, por ejemplo las historias, los mitos, los chistes y las caricaturas. La *simbolización* implica la creación de símbolos como barreras contra la realidad. Desde esta perspectiva psicodinámica, el aprendizaje como proceso de cambio trae consigo ansiedad para la organización. La nueva información es usada para desafiar las ideas prevalecientes y desarrollar perspectivas y rutinas de acción novedosas. Dichas rutinas constituyen al menos una parte importante

de la identidad organizacional que los miembros han definido colectivamente; una variación en ellas implica una en la identidad organizacional (Brown y Starkey, 2000; Dutton y Dukerich, 1991; Gioia y Thomas, 1996).

La teoría de la autocategorización (que involucra las ideas centrales de Tajfel y Turner acerca de la identidad social) permite explicar cómo la categorización social produce una despersonalización basada en el prototipo, el cual es el fundamento de la conducta del grupo. Ello muestra la manera en que las personas internalizan las normas del grupo y alinean su conducta conforme a ellas (Hogg y Terry, 2000). La categorización social del ser y de los otros en “pertenecientes” y “no pertenecientes” conlleva la formación de prototipos, que son la representación cognitiva de las características que describen y prescriben atributos del grupo. Así, el individuo cognitivamente asimila su ser al prototipo y despersonaliza la concepción de sí mismo. Los prototipos traen consigo tanto elementos del contexto, como representaciones de los miembros ejemplares o de tipos ideales; encarnan los atributos que caracterizan a los grupos y los distinguen de otros grupos, incluyendo creencias, actitudes, sentimientos y conductas (Hogg y Terry, 2000).

La identidad puede ser influenciada, regulada y cambiada en el ámbito organizacional (Alvesson y Willmott, 2002). Un intento de cambiarla implicaría una reintegración de sus aspectos *procesales* (los medios por los que ésta es codificada, elaborada e integrada), *estructurales* (la manera en que la identidad se organiza) y *de contenido* (la información a partir de la cual se construye), para ser percibida como defensa efectiva contra la ansiedad y suficiente para satisfacer las necesidades de autoestima (Brown y Starkey, 2000).

El objetivo de la regulación de la identidad puede centrarse en el empleado directamente, pero también en la orientación de las acciones, las relaciones sociales y la escena misma. La identidad puede ser regulada a través de diversos mecanismos en la organización: definir a la persona directamente o al definir a los otros; proveer de un vocabulario específico de motivos; explicar la moral y los valores; construir conocimiento y habilidades; categorizar grupos y afiliaciones; localizar jerárquicamente a los miembros; establecer y clarificar un conjunto distintivo de “reglas del juego”; y definir el contexto (Alvesson y Willmott, 2002). Esta regulación puede ser un intento definido, planeado y consciente, pero también un producto secundario de otras actividades y arreglos “manageriales” no considerados definitivos de identidad, o bien, ambas cosas al mismo tiempo.

No obstante reconocer estos mecanismos de regulación de la identidad organizacional, sería ingenuo aceptar que la identidad puede ser dirigida a cualquier dirección, sin inercia, lucha, resistencia o consecuencias no deseadas (por quien

promueve esta regulación, ya sea intencional o no intencional). El management, a través de modelos y herramientas, no es omnipotente en su definición de identidad de los empleados; así lo demuestran las dificultades en la implementación exitosa de modelos organizacionales como el trabajo en equipo o la calidad total. “Los miembros organizacionales no son reducibles a consumidores pasivos de identidades designadas y diseñadas ‘managerialmente’” (Alvesson y Willmott, 2002: 621), ni estas identidades programadas son aceptadas de manera automática (Harrison y Laberge, 2002).

Por ejemplo, es posible analizar la forma en que los individuos conciben la conexión entre las narrativas de identidad individual y organizacional, utilizando las categorías definidas por Elsbach (1999) que participan en el proceso de identificación (Humphreys y Brown, 2002): La *identificación*, que implica una percepción de sí mismo de una conexión activa y positiva entre la narrativa de identidad individual y la narrativa dominante de identidad organizacional; la *desidentificación*, que describe un proceso de percepción de sí mismo como una conexión activa y negativa entre la narrativa de identidad individual y la narrativa dominante de identidad organizacional; la *esquizoidentificación*, la cual manifiestan individuos quienes simultáneamente se identifican y desidentifican con (aspectos diferentes) la narrativa de identidad organizacional; y la *identificación neutral*, que se refiere a la percepción de sí mismo como imparcial con respecto a la narrativa de identidad organizacional, en la cual hay una ausencia explícita de identificación o desidentificación por parte del individuo. Los cuatro fenómenos de identificación pueden observarse al mismo tiempo en una organización específica. De esta manera se concluye que las organizaciones tienden a caracterizarse por presentar múltiples narrativas de identidad (Humphreys y Brown, 2002).

### *Otras respuestas ante nuevos modelos y prácticas organizacionales*

Existe una variedad de respuestas a las propuestas de apropiación de nuevos modelos o prácticas organizacionales, que implican la intervención de la identidad en sus diferentes niveles de análisis (individual, grupal, organizacional, societal). Cada modo de gestión, modelo o herramienta trae consigo una carga de trabajo concreta y real para cada miembro de la organización en tres ámbitos: físico, cognitivo y afectivo (Chanlat, 1999). Una de estas respuestas se refiere al efecto de la organización y la forma de trabajo sobre el individuo. Pagès *et al.* (1979), por ejemplo, afirman que el producto del paso de una organización moderna a una *hipermoderna* es un sujeto *mediatizado* al que, por un lado, se le ofrecen

satisfactores de orden económico, político, ideológico y psicológico, y en correspondencia acepta ser controlado y subordinarse a los objetivos de la organización, la cual busca eficiencia a cualquier precio. La empresa desarrolla el dominio psicológico sobre el sujeto a nivel inconsciente y modela a profundidad las estructuras de su personalidad. El individuo delega, entrega su ideología, sus reglas, su trabajo y dedicación a la organización. Ésta lleva a cabo las estrategias necesarias para elevar eficiencia y competitividad, mientras el individuo debe adaptarse a nuevas condiciones (incluyendo ideas, modelos o prácticas, formas de solucionar problemas, valores y mitos) y múltiples realidades que la empresa implanta para su propio beneficio.

En este mismo tenor, Aubert y de Gaulejac (1993) mencionan que la transición de una sociedad autoritaria a una individualista y narcisista se refleja en una mutación en el funcionamiento interno de las organizaciones y en el tipo de sujeto que contribuyen a formar. Un signo de ello es el surgimiento de una patología individual intermediaria entre neurosis y psicosis, que puede llevar en casos extremos hasta el suicidio, la llamada *quemadura interna* o *enfermedad de la excelencia*; ésta ocurre como un proceso gradual en los planos psíquico y organizacional, desde el momento en el cual la persona llega a la organización y es empujada a adaptarse a su "forma de ser" y actuar para progresar y "triunfar" en la misma, a cambio de reconocimiento, pertenencia y otros satisfactores. Se establece entonces un contrato donde el sujeto, al obtener reconocimiento de la organización, es cada vez más captado por el *ideal organizacional*.

El *ideal del yo* del sujeto se transforma en un *yo ideal organizacional*. Ahora, el individuo vive de acuerdo con las exigencias de la organización, el modelo ya ha sido interiorizado y el funcionamiento psíquico y organizacional se encuentran articulados. El problema se hace evidente cuando el sujeto ya no puede seguir el ritmo exigido o deja de identificarse con algún aspecto de la organización: viene la ruptura y el individuo recurre a un *yo* casi desaparecido, consumido o moribundo, y resiente un efecto angustiante que lo lleva a la depresión profunda. La empresa ha antepuesto sus objetivos y estrategias en la búsqueda de eficiencia y competitividad. De este modo encontramos a un sujeto bajo un dominio sutil, al que es posible transferirle el modelo y las prácticas (incluyendo sus componentes ideológicos, psicológicos, valores y mitos) más convenientes para la organización.

Las organizaciones definen un espacio geográfico, imaginario y simbólico en el cual el sujeto encuentra seguridad, pertenencia y desarrollo, pero también un ámbito de enajenación, exclusión y sufrimiento (Fernández, 1994), un espacio donde el hombre debe encorvar su espalda (Brunstein, 1999). Para Montaña

(2001) el sistema intenta imponerse al individuo; éste interioriza la búsqueda de la eficiencia y en torno a ella organiza su palabra y reduce su vida afectiva. Así, podríamos visualizar a un sujeto que, ante un sistema organizacional y social que le habla desde una “abstracta necesidad de eficiencia”, debe callar e interiorizar el discurso oficial que le conduce a buscar una excelencia inalcanzable.

Por último, un aspecto a considerar en la interacción entre la transferencia y reapropiación de modelos y herramientas organizacionales y la identidad organizacional es la intervención de otros factores importantes como la cultura organizacional y las relaciones de poder. Si bien este trabajo no pretende discutir a profundidad el tema, no debemos olvidar que ambos componentes se encuentran generalmente involucrados en el proceso de reapropiación y son indispensables para comprender la interacción reapropiación-identidad organizacional.

## Conclusiones

La transferencia y reapropiación de modelos y prácticas organizacionales está presente y difícilmente puede soslayarse del mundo organizacional caracterizado por la interrelación, el intercambio y la interdependencia. Los procesos de reapropiación deben abordarse desde una perspectiva franca, reconociendo que su comprensión es importante para visualizar el fenómeno organizacional local en su complejidad actual. Un elemento trascendental para el análisis de este proceso es la identidad organizacional, la cual es una construcción compleja, dinámica, con múltiples dimensiones y diversos niveles (individual, grupal, organizacional y societal). La reapropiación de modelos y prácticas puede ser tomada como amenaza a la durabilidad o continuidad de las identidades organizacionales. Aún cuando la organización debe responder a los imperativos de cambio del contexto que exigen eficiencia, calidad o aumento del desempeño, debe luchar por seguir siendo la misma. La negociación y construcción dinámica de la identidad organizacional sucede en el interior y el exterior de la organización, por lo que el proceso de construcción-reconstrucción de ésta se convierte en una oportunidad de autodeterminación y reinvención.

Para una visión funcionalista, la identidad organizacional puede ser manejada o incluso diseñada de acuerdo con fines específicos, para convertirla en una ventaja comparativa. Sin embargo, la posibilidad de la defensa de la identidad organizacional e individual, la resistencia explícita o implícita o el surgimiento de consecuencias no deseadas estará presente para quien promueve este manejo.

Los actores organizacionales no pueden ser considerados consumidores pasivos de identidades designadas y diseñadas, por lo que estas identidades planeadas y programadas no son aceptadas de manera automática.

Puede pensarse en el dominio psicológico sobre el sujeto a nivel inconsciente, modelando las estructuras de su personalidad. Un sujeto mediatizado, por medio de satisfactores, que acepta ser controlado, subordinado a los objetivos de la organización. Así, pareciera que no hay sujetos sino aquellos “moldeados” para que funcionen para el sistema (Ham, 2001). Sin embargo, “el actor persistentemente levanta la voz y afloran sus sentimientos” (Montaño, 2001: 210). Ante una organización en constante cambio, la cual va construyendo y reconstruyendo su identidad en un mundo de múltiples realidades, el sujeto puede encontrarse con una colonización por los “fragmentos de los otros” (Gergen, 1992) o saturación de las relaciones, derivados de la pérdida del *yo* y la incoherencia o ambigüedad de la vida cultural organizacional. No obstante, las organizaciones y los individuos, al modificar e imprimir nuevas características a sus construcciones básicas, como es el caso de la identidad organizacional, siempre tendrán la posibilidad de la acción y la reinención en la búsqueda del sentido de sí mismos y de su mundo.

## Bibliografía

- Abrahamson, Eric  
 1996 “Management fashion”, en *Academy of Management Review*, vol. 21, núm. 1, pp. 254-285.
- Abrahamson, Eric, y Gregory Fairchild  
 1999 “Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes”, en *Administrative Science Quarterly*, núm. 44, pp. 708-740.
- Albert, Stuart, y D. A. Whetten  
 1985 “Organizational identity”, en L. L. Cummings y B. M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, JAI Press, Greenwich, pp. 263-295.
- Albert, Stuart, Blake E. Ashforth y Jane E. Dutton  
 2000 “Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges”, en *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 1, pp. 13-17.
- Alvesson, Mats  
 1993 “Cultural-ideological models of management control”, en S. Deetz, ed., *Communication Yearbook*, vol. 16, Sage, Newbury Park.
- Alvesson, Mats, y Hugh Willmott  
 2002 “Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual”, en *Journal of Management Studies*, vol. 39, núm. 5, pp. 619-644.

Arellano, David, y Enrique Cabrero

- 2000 “El dilema de la importación de modelos organizacionales (hacia una deconstrucción posmoderna del cambio en organizaciones gubernamentales mexicanas)”, en David Arellano, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo, coords., *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*, Centro de Investigación y Docencia Económicas/Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 397-418.

Aubert, Nicole, y Vincent de Gaulejac

- 1993 *El coste de la excelencia*, Paidós, Barcelona.

Barba Álvarez, Antonio

- 2000 “Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración”, en *Iztapalapa*, núm. 48, enero-junio, pp. 11-34.

Bartel, Caroline, y Jane Dutton

- 2001 “Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities in interaction with others”, en M. A. Hogg y D. Terry, eds., *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Psychology Press, Filadelfia.

Bartunek, J. M.

- 1984 “Changing interpretative schemes and organizational restructuring: The example of a religious order”, en *Administrative Science Quarterly*, núm. 29, pp. 355-372.

Bayart, Denis

- 1995 “Des objets qui solidifient une théorie: L'histoire du contrôle statistique de fabrication”, en Florence Charue-Duboc, ed., *Des savoirs en actions. Contributions de la recherche de la gestion*, L'Harmattan, París, pp. 139-173.

Berg, P. O.

- 1985 “Organization change as a symbolic transformation process”, en P. Frost et al., eds., *Reframing Organizational Culture*, Sage, Beverly Hills, pp. 281-300.

Berger, Peter, y Thomas Luckmann

- 1999 *La construcción social de la realidad*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 233 pp. [1967].

Brickson, Shelley

- 2000 “The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings”, en *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 1, pp. 82-101.

Brown, Andrew D., y Ken Starkey

- 2000 “Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective”, en *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 1, pp. 102-120.

- Brunstein, Ingrid  
 1999 *L'homme à l'échine pliée: réflexions sur le stress professionnel*, Desclée de Brouwer, Paris, 205 pp.
- Castillo, Arturo del  
 1995 "Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas", Documento de la División de Administración Pública, núm. 36, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, 30 pp.
- Chanlat, Jean-François  
 1999 "Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail", en Ingrid Brunstein, dir., *L'homme à l'échine pliée: réflexions sur le stress professionnel*, Desclée de Brouwer, Paris, pp. 29-61.
- Clarke, Thomas, y Stewart Clegg  
 1998 *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21<sup>a</sup> Century*, Harper Collins Business, Londres.
- Collinson, David L.  
 1992 *Managing the Shopfloor: Subjectivity, Masculinity and Workplace Culture*, Walter de Gruyter, Berlín, 253 pp.
- Czarniawska-Joerges, Barbara  
 1990a "Merchants of meaning: management consulting in the Swedish public sector", en Barry A. Turner, *Organizational Symbolism*, Walter de Gruyter, Berlín, pp. 139-150.  
 1990b "Linguistic artifacts at service of organizational control", en Pascuale Gagliardi, *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, Walter de Gruyter, Berlín, pp. 339-364.  
 1996 "Autobiographical acts and organizational identities", en Stephen Linstead, Robert Grafton S. y Paul Jeffcutt, *Understanding Management*, Sage Publications, Londres, pp. 157-171.  
 1997 *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*, The University of Chicago Press, Chicago, 233 pp.
- DiMaggio, Paul J., y Walter W. Powell  
 1999 "Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio, comps., *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 104-125.
- Dubar, Claude  
 1995 *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, París, 2a. edición, 276 pp. [1991].

Dutton, J. E., y J. M. Dukerich

1991 "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation", en *Academy of Management Journal*, núm. 34, pp. 517-554.

Eisenhardt, Kathleen

2000 "Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism", en *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 4, pp. 703-705.

Elsbach, Kimberly D.

1999 "An expanded model of organizational identification", en *Research in Organizational Behaviour*, núm. 21, pp. 163-200.

Elsbach, Kimberly D., y Roderick M. Kramer

1996 "Members' responses to organizational threats: Encountering and countering the Business Week ranking", en *Administrative Science Quarterly*, núm. 41, pp. 442-476.

Etkin, Jorge, y Leonardo Schvarstein

1992 *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires, 331 pp.

Fernández, Lidia M.

1994 *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*, Paidós, Buenos Aires.

Gagliardi, P.

1986 "The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework", en *Organizational Studies*, vol. 7, núm. 1, pp. 117-134.

Gergen, Kenneth J.

1992 *El yo saturado. Dilemas de identidad en el mundo contemporáneo*, Paidós, Barcelona.

Gherardi, Silvia

2000 "Where learning is: Metaphors and situated learning in a planning group", en *Human Relations*, vol. 53, núm. 8, pp. 1057-1080.

Gioia, Dennis A.

1998 "From individual to organizational identity", en D. Whetten y P. Godfred, eds., *Identity in Organizations: Developing Theory Through Conversations*, Sage, Thousand Oaks, pp. 17-31.

Gioia, Dennis A., Majken Schultz y Kevin G. Corley

2000 "Organizational identity image, and adaptive instability", en *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 1, pp. 63-81.

Gioia, Dennis A., y James B. Thomas

1996 "Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change", en *Administrative Science Quarterly*, núm. 41, pp. 370-403.

- Gioia, Dennis A., *et al.*  
 1994 “Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence”, en *Organization Studies*, núm. 5, pp. 363-383.
- Glynn, Mary Ann, y Rikki Abzug  
 2002 “Institutionalising identity: Symbolic isomorphism and organizational names”, en *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 1, pp. 267-280.
- Ham Juárez, Carlos  
 2001 “Lenguaje y subjetividad en el pensamiento de Emmanuel Levinas”, en *Iztapalapa*, núm. 50, enero-junio, pp. 297-320.
- Harrison, Denis, y Murielle Laberge  
 2002 “Innovation, identities and resistance: The social construction of an innovation network”, en *Journal of Management Studies*, vol. 39, núm. 4, pp. 497-521.
- Hatch, Mary Jo, y Majken Schultz  
 2002 “The dynamics of organizational identity”, en *Human Relations*, vol. 55, núm. 8, pp. 989-1018.
- Heydebrand, Wolf V.  
 1989 “New organizational forms”, en *Work and Occupations*, vol. 16, núm. 3, pp. 323-357.
- Hogg, Michael A., y Deborah J. Terry  
 2000 “Social identity and self-categorization process in organizational contexts”, en *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 1, pp. 121-140.
- Humphreys, Michael, y Andrew D. Brown  
 2002 “Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance”, en *Organization Studies*, vol. 23, núm. 3, pp. 421-448.
- Klein, Katherine J., y Joann Speer Sorra  
 1996 “The challenge of innovation implementation”, en *Academy of Management Review*, vol. 21, núm. 4, pp. 1055-1080.
- Knights, David, y Darren McCabe  
 1999 “Are there no limits to authority?: TQM and organizational power”, en *Organizational Studies*, vol. 20, núm. 2, pp. 197-224.
- Kondo, Dorinne K.  
 1990 *Crafting Selves: Power, Gender, and Discourses of Identity in a Japanese Workplace*, The University of Chicago Press, Chicago, 346 pp.
- Ladi, Stella  
 1999 “Globalization, think-tanks and policy transfer”, en *Memorias de la conferencia Global Development Network*, Banco Mundial, Bonn, del 5 al 9 de diciembre, 25 pp. [disponible en: [www.citeseer.njn.nec.com/ladi99\\_globalization.html](http://www.citeseer.njn.nec.com/ladi99_globalization.html)].  
 2001 “Globalization and policy transfer: the secrets of success and the realities of failure”, en *Memorias de la conferencia Social Policy in Greece and the European*

- Union: New Challenges, Trends and Reform Prospects*, University of Thrace, del 10 al 13 de mayo, 18 pp. [disponible en: [www.bath.ac.uk/~hsstp/elepekpladi.doc](http://www.bath.ac.uk/~hsstp/elepekpladi.doc)].
- Magala, Slawomir  
2001 *Under Construction: Identities, Communities and Visual Overkill*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM report series research in management ERS-2002-17-ORG), Rotterdam, 18 pp.
- Magallón D., María Teresa  
2002 “Reflexiones en torno a la construcción y transferencia de los nuevos modelos organizacionales. El caso de la nueva administración pública”, en Alma Patricia Aduna y Epifanio García, comps., *Memorias del 6º ciclo de conferencias de la licenciatura en administración*, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, pp. 62-78.
- March, James  
1994 *A primer on decision making. How decisions happens?*, The Free Press.
- March, James G., y Johan P. Olsen  
1997 *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Universidad Autónoma de Sinaloa/Fondo de Cultura Económica.
- Mazza, Carmelo, y José Luis Álvarez  
2000 “Haute couture and prêt-à-porter: the popular press and the diffusion of management practices”, en *Organizational Studies*, vol. 21, núm. 3, pp. 567-588.
- Meyer, John W., y Brian Rowan  
1977 “Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony”, en *American Journal of Sociology*, núm. 83, pp. 440-463.
- Mills, Albert J., y Stephen J. Murgatroyd  
1991 *Organizational Rules. A Framework for Understanding Organizational Action*, Open University Press, Milton Keynes, 230 pp.
- Montaño Hirose, Luis  
2000 “La transferencia de modelos organizacionales. Una propuesta analítica. El ejemplo de la administración de la calidad”, en *Administración y Organizaciones*, vol. 3, núm. 5, pp. 9-23.  
2001 “La razón, el efecto y la palabra. Reflexiones en torno al sujeto en la organización”, en *Iztapalapa*, núm. 50, pp. 191-212.
- Nedley, Anthony  
2000 “Policy transfer and the developing-country experience taking a southern perspective”, en *Memorias del seminario Studying Policy Transfer*, University of York, 18 de febrero, 36 pp. [disponible en: <http://www.york.ac.uk/depts/poli/esrc/papers/nedley.htm>].

- Nkomo, Stella M., y Taylor Cox Jr.  
 1996 "Diverse identities in organizations", en Stewart Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord, eds., *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, pp. 338-355.
- Nonaka, Ikujiro, e Hirotoka Takeuchi  
 1995 *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México.
- Pagès, M., et al.  
 1979 *L´emprise de l´organisation*, Presses Universitaires de France, París.
- Phillips Carson, Paula, et al.  
 2000 "Clearing a path through the management fashion jungle: some preliminary trailblazing", en *The Academy of Management*, vol. 43, núm. 6, pp. 1143-1158.
- Pratt, Michael G., y Peter O. Foreman  
 2000 "Classifying managerial responses to multiple organizational identities", en *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 1, pp. 18-42.
- Ranson, Stewart, Bob Hinings y Royston Greenwood  
 1980 "The structuring of organizational structures", en *Administrative Science Quarterly*, núm. 25, pp. 1-17.
- Reger, Rhonda K., et al.  
 1994 "Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done", en *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 3, pp. 565-584.
- Rigby, Darrell  
 2001 "Management tools and techniques: A survey", en *California Management Review*, vol. 43, núm. 2, pp. 139-160.
- Sainsaulieu, Renaud  
 1988 *L´identité au travail: Les effets culturels de l´organización*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, París, 3a. edición, 477 pp. [1977].
- Scott, Susanne G., y Vicki R. Lane  
 2000a "A stakeholder approach to organizational identity", en *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 1, pp. 43-62.  
 2000b "Fluid, fractured, and distinctive? In search of a definition of organizational identity", en *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 1, pp. 143-144.
- Spell, Chester S.  
 2001 "Management fashions. Where do they come from, and are they old wine in new bottles?", en *Journal of Management Inquiry*, vol. 10, núm. 4, pp. 358-373.
- Stone, Diana  
 2001 "Learning lessons, policy transfer and the international diffusion of policy ideas", Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation, documento de trabajo núm. 69/01, University of Warwick, 41 pp. [disponible en: <http://www.csgr.org>].

Tolbert, Pamela S., y Lynne G. Zucker

- 1996 "The institutionalisation of institutional theory", en Stewart Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord, eds., *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, pp. 175-190.

Weick, Karl E.

- 1976 "Educational organizations as loosely coupled systems", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, núm. 1, pp. 1-19.
- 1995 *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 231 pp.

Xu, Qi

- 1999 "TQM as an arbitrary sign for play: discourse and transformation", en *Organizational Studies*, vol. 20, núm. 4, pp. 659-681.

Zeitz, Gerald, Vikas Mittal y Brian McAulay

- 1999 "Distinguishing adoption and entrenchment of management practices: A framework for analysis", en *Organization Studies*, vol. 20, núm. 5, pp. 741-776.

Zucker, Lynne G.

- 1977 "The role of institutionalisation in cultural persistence", en *American Sociological Review*, núm. 42, octubre, pp. 726-743.