



Foto tratada digitalmente.

Identidad e imagen organizacional

Un recorrido por los artículos anglosajones
más relevantes de los últimos veinte años

Por Ana Inés Pepe
Fotos de Pablo Porciúncula

RESUMEN

Las fronteras organizacionales están desdibujadas. Las empresas se desarrollan en un contexto de mercados globalizados, fusiones, adquisiciones, nuevas configuraciones estructurales –como las organizaciones en red, por ejemplo– y nuevos tipos de relaciones laborales, que van desde las tercerizaciones al teletrabajo. Las preguntas sobre la identidad empresarial están más vigentes que nunca. ¿Cómo la definimos? ¿Qué dimensiones la componen? ¿En qué se diferencia de la imagen organizacional? ¿Cómo impacta en la performance de la empresa? ¿Cómo afecta en el comportamiento de sus integrantes? ¿Cómo se produce el proceso de identificación? ¿Es gestionable la identidad empresarial? ¿Cambia o es permanente? ¿Es única o múltiple? En este artículo, Ana Inés Pepe responde estas preguntas desde la revisión de las discusiones principales sobre identidad organizacional que se han publicado en los principales *journals* en los últimos años.

Palabras clave: identidad organizacional, imagen organizacional, identificación, construcción de identidad.

To be or not to be

La identificación con la organización

El despertar de los estudios sobre la identidad organizacional en los *journals* anglosajones más prestigiosos comienza a mediados de los ochenta. El artículo seminal es “Organizational Identity” de Albert and Whetten (1985), que define la identidad como aquello que es central, perdurable y distintivo en una organización; será el punto de partida para todos los demás artículos publicados sobre este tema.

La identidad organizacional ha sido definida como el “corazón” o carácter básico de la firma (Barnett y otros, 2006); las características de la empresa que parecen ser centrales y perdurables para los integrantes (Fombrun, 1996); la respuesta que los integrantes de una organización dan a la pregunta ¿quiénes, o qué, creemos que somos? (Whetten, 1997). La identidad organizacional es considerada por los autores como un elemento intangible clave para cualquier organización, que no solo afecta cómo esta se autodefine, sino también cómo se definen los temas estratégicos (*issues*), los recursos y las capacidades necesarios para mantenerse y desarrollarse (Dutton y Dukerich, 1991; Dutton, 1994 y 1997).

El concepto de identidad organizacional se ha utilizado para mostrar cómo las organizaciones y sus gerentes interpretan asuntos (Dutton y Dukerich, 1991), establecen ventajas competitivas (Fiol, 1991), encuadran estrategias y respuestas (Fiol y otros, 1992),

ABSTRACT

Organizational boundaries are blurred. Companies develop in a context of globalized markets, mergers, acquisitions and new structural configurations –such as networked organizations, for example– and new types of workrelationships, ranging from outsourcing to teleworking. Questions about corporate identity are more relevant now than ever. How do we define it? What dimensions are parts of it? What are the differences with the organizational image? How does it impact in the company's performance? How does it affect the behavior of its members? How does the identification process occur? Is corporate identity manageable? Does it change or is it permanent? Is it single or multiple? In this article, Ana Inés Pepe answers these questions while reviewing the main discussions on organizational identity that have been recently published in major journals.

Key words: organizational identity, organizational image, identification, construction of identity.

gerencian el cambio (Reger y otros, 1994), identifican amenazas (Elsbach y Kramer, 1996) o perciben y resuelven conflictos (Golden-Biddle y Rao, 1997). Los investigadores han encontrado que es más probable que los empleados que se identifican fuertemente con sus organizaciones muestren una actitud colaborativa (Ashforth y Mael, 1989) y tomen decisiones consistentes con los objetivos organizacionales (Simon, 1997). La identificación ha sido positivamente asociada con la buena performance individual y con las conductas de ciudadanía organizacional por un lado, y, por el otro, negativamente asociada con intenciones de cambio y la rotación (Bhattacharya y otros, 1995; Mael y Ashforth, 1995; Pratt, 1998; Tyler, 1999). También ha sido positivamente asociada con el sentido de pertenencia y control en el trabajo (Ashforth, 2001). Los investigadores plantean, con todos estos antecedentes, que es deseable desarrollar una identificación con la organización en la que se trabaja.

Otro de los desafíos de los investigadores de la identidad organizacional es desentrañar el proceso de construcción de la identidad y la identificación. Foreman y Whetten (2002) dicen que estamos identificados con una organización específica cuando sentimos que sería una pérdida existencial desvincularnos de ella, aun cuando pensemos que podemos incorporarnos a otras organizaciones e incluso comprometernos con ellas. La teoría de la identidad social da el marco para pensar la construcción de la identidad organizacional.

Ana Inés Pepe:: (Montevideo) es licenciada en Comunicación Social por la Universidad Católica del Uruguay y está cursando el último año de la Maestría en Estudios Organizacionales, en la Universidad de San Andrés en Buenos Aires. Es consultora y codirectora de Contexto Comunicación Corporativa, y es docente de Comunicación Interna y de Gestión de la Imagen Corporativa en la Universidad Católica del Uruguay.

De la teoría de la identidad social, los autores que trabajan con la identidad organizacional destacan dos motivos básicos por los que los individuos se identifican (Pratt, 1998). Uno es la necesidad de la autocategorización que ayuda a definir el lugar en la sociedad: es necesario que el individuo sienta que en esa organización tiene un lugar; el segundo motivo es la necesidad de autovaloración, lo que implica que la membresía a esa organización significa una recompensa. Por su parte, Dutton (1994) define la identificación organizacional como el grado en que un integrante se define a sí mismo por los mismos atributos con que define a la organización. Las personas hacen comparaciones entre su identidad y la de la organización, comparaciones que afectan sus actitudes y comportamientos hacia la última (Ashforth y Mael, 1989; Dutton y Dukerich, 1991; Dutton, 1994; Whetten y otros, 1992).

Foreman y Whetten (2002) plantean la identificación organizacional como un proceso de comparación de identidad. De acuerdo a los resultados de un estudio que hicieron, los miembros de una organización realizan dos tipos de comparaciones: por un lado, comparan la identidad organizacional con la propia identidad; por otro lado, comparan la identidad que cada uno piensa que la organización tiene con la identidad que les gustaría que tuviera. En la primera puede observarse el mecanismo de autocaracterización; en la segunda puede observarse cómo las personas construyen la identidad ideal como una extensión de la autoidentificación del integrante.

El proceso de comparación implica un componente evaluativo: el intento de reducir la disonancia entre quién soy y quiénes somos como organización. En los casos en los que la brecha sea grande, la búsqueda de la congruencia implicará para las personas la redefinición de sus creencias básicas y la evaluación de sus relaciones con la organización, así como la presión para que la organización transforme sus prácticas. La evidencia validó las hipótesis de los autores: cuanto más grande la brecha de la identidad individual con la identidad organizacional, más bajo el nivel de compromiso afectivo con la organización. Concluyeron que el nivel de congruencia de la identidad afecta significativamente el compromiso organizacional.

“No sos vos, soy yo”

La desidentificación con la organización

Algunos autores han explorado el llamado lado oscuro de la identificación organizacional (Jehn, 2003): los empleados desidentificados con la organización. Se trata de miembros que tienen visiones muy negativas de la organización, pero no se van porque no pueden –por ejemplo, por un mercado laboral deprimido– o porque sienten un compromiso de continuidad o normativo (Meyer y Allen, 1997). Sin embargo, no toda desidentificación es perjudicial para la organización ya que puede fomentar conductas útiles, como la innovación o el disenso (Ashforth y Mael, 1998).

La investigación sugiere que así como la reputación organizacional está relacionada con la identificación, también lo está con la desidentificación (Dukerich, 2002; Reade, 2001; Smidts y otros, 2001). Una buena reputación estimula la identificación y protege a la organización de problemas que puedan surgir, dando buena predisposición y confianza hacia la organización. Una mala reputación estimula todo lo contrario. Los motivadores más comunes de la desidentificación son las percepciones de que los valores propios entran en conflicto con los de la organización, o de que la mala reputación de la organización puede manchar la propia.

¿Se nace o se hace?

La construcción de la identidad

La identidad organizacional es un fenómeno multinivel: afecta y es afectada por el individuo, el grupo, la industria y la sociedad en la que está inserta la organización.

Algunos autores han definido la identidad organizacional desde la observación a la visión institucional, de acuerdo a la categorización de Ravasi y Schultz (2006), y se han enfocado en los *claims* o declaraciones de identidad. Otros autores se han enfocado en la visión constructivista y se concentran en las creencias emergentes compartidas sobre lo que es central en la organización, conocidas como *understandings*. Se trata de dos dimensiones o niveles interrelacionados de la identidad organizacional: los *claims* reflejan las interpretaciones de los líderes e influyen los *understandings* de los otros integrantes de la orga-

nización, que a su vez influyen las percepciones de los líderes. Se han realizado investigaciones interesantes para responder dos preguntas clave en este sentido: ¿Los *claims* y los *understandings* coinciden? Y, si es así, ¿a través de qué proceso lo hacen?

Para Ravasi y Schultz, la clave de la construcción de la identidad está en las dimensiones de *sensemaking* y de *sensegiving*, a través de las cuales los integrantes de una organización le dan sentido a lo que son (que podríamos asociar con identidad) y a cómo son (que podríamos asociar con cultura). Estos autores recuperan la cultura como fuente de distinción entre el *self* y el otro, y como un “significador” de la identidad organizacional (Whetten, 2003: 30). Los valores, las creencias, los rituales y los artefactos pueden ayudar a los miembros de la organización a volver tangibles sus *claims* de identidad y expresar su *uniqueness* (aquello único, irrepetible, esencial) percibida (Albert y Whetten, 1985). Cultura e identidad son esquemas interpretativos pero, mientras la cultura organizacional tiende a ser mayoritariamente tácita, autónoma y enraizada en prácticas comunes, la identidad es inherentemente relacional, requiere de comparaciones con el exterior y es conscientemente autorreflexiva (Fiol, 1998; Hatch y Schultz; Pratt, 2003).

A couple made in heaven

Identidad e imagen

El año 2000 comienza con una puesta a punto sobre el estado del arte del análisis de la identidad organizacional, publicada en una edición dedicada a la *Academy of Management Review*; en uno de los artículos se plantea la relación indisoluble entre imagen e identidad (Gioia y otros, 2000). Los autores señalan que mientras el análisis de las relaciones entre identidad e imagen desde los Estudios Organizacionales pone el foco en la perspectiva interna de la organización, el análisis desde el campo de las Relaciones Públicas lo hace en la externa. La primera perspectiva se interesa por lo que los integrantes dicen sobre la organización, cómo se identifican, cómo creen que su organización es percibida y cómo les gustaría que fuera vista por quienes no la integran. La segunda estudia las percepciones de quienes no son miembros de la organización.



1::

Elsbach, K.D. y Bhattacharya, C.B.: "Defining who you are by what you're not: organizational disidentification and the National Rifle Association", *Organization Science*, vol. 12, n.º. 4, jul-ago 2001, p. 393-413.

Para la identidad es clave conocer lo que no eres. Un análisis clásico sobre identificación y desidentificación es el que realizó la National Rifle Association,¹ desde la conceptualización de Stelle y Aronson (1995) y Tajfel (1982) de desidentificación como distanciamiento cognitivo a través de la autocategorización. Los psicólogos sociales sugieren que al definirse como miembros de categorías que son lo suficientemente inclusivas como para conferir legitimidad, pero lo suficientemente exclusivas como para denotar diferencia, los individuos tratan de mantener sus identidades en el nivel "óptimo" (Brewer, 1991); es importante sentirse un integrante más, pero no

un integrante anónimo. Las autocategorizaciones son tan importantes por lo que incluyen como por lo que excluyen, es decir, nos definimos tanto por lo que somos como por lo que no somos.

Para estos autores el modelo de identidad social debe agregar la desidentificación, ya que la gente puede definirse tanto por conexiones extremas y completas ("tener la camiseta puesta"), como por conexiones parciales (identificarse con un departamento, por ejemplo, pero no con el resto de la empresa) o por la ausencia de conexión (sentirse como "sapo de otro pozo").

Siguiendo la primera línea hay dos artículos clave: el de Dutton y Dukerich (1991), orientado a entender la imagen como la forma en que los miembros de la organización creen que la ven los públicos externos, y el de Whetten (1992), que define la imagen como la forma en que a las elites organizacionales les gustaría que los públicos externos vieran a la organización.

En la segunda línea, encontramos que en el campo de las Relaciones Públicas y el Marketing se acuñan términos como el de identidad corporativa para referirse a la imagen proyectada de la organización y sus análisis se enfocan en el diseño y gestión de los símbolos que representan a la organización, como por ejemplo su logo (Olins, 1989 y 1995; Hatch y Schultz, 1997). Los autores Fombrun (1996) y van Riel (1997) comienzan a hablar de "reputación corporativa", definiéndola como los juicios colectivos hechos por los públicos externos sobre las acciones y logros organizacionales. Según el *Corporate Reputation Review*, para describir la imagen organizacional, el ochenta por ciento de los autores menciona a los *stakeholders*² externos y excluyen a los internos.

Definir la imagen como una proyección controlada internamente o como una percepción que emerge externamente implica una distinción muy importante, ya que, entre otras cosas, en el primer caso la imagen nunca podría ser negativa. Por su parte, el concepto de reputación incluye la percepción de los *stakeholders* internos y externos, y se considera que puede ser por lo tanto positiva o negativa (Rindova, 1997; Mahon, 2002; Roberts y Dowling, 2002, Rhee y Haunschild, 2006). Estos autores consideran que una reputación incluye las múltiples imágenes que puede tener una

organización y que lleva más tiempo construirla, pero una vez construida es más estable que la imagen.

Dime cómo me ves y te diré cómo soy Proyección e identificación

El prestigio externo percibido influencia la identificación organizacional, ya que los individuos se identifican cuando reafirman su autoestima. Así, cuanto más prestigiosa percibe que es su organización, más orgulloso de pertenecer a ella se siente el individuo, y más grande es el potencial de fortalecer la autoestima a través de la identificación. Autores como Mael y Ashforth (1992), así como Bhattacharya, Rao y Glynn (1995), han documentado estos hallazgos.

Profundizando en esta línea, en el 2001 se publica un artículo que analiza el impacto la imagen externa percibida y la reputación en la identificación organizacional de los empleados (Smidts y otros, 2001). El prestigio externo percibido, también definido como la imagen externa construida (Dutton, 1994), representa cómo un empleado piensa que los actores externos (*outsiders*) ven a su organización y, por lo tanto, cómo lo ven como miembro de ella. Esa percepción puede ser el resultado de las opiniones de los grupos de referencia, el boca a boca, la publicidad, la información externa controlada por la compañía y la información que circula internamente.

Van Riel y sus colegas han recogido evidencia de que cuanto más alto es el nivel de prestigio externo percibido por la organización, más se identifican los miembros con ella. Han investigado, además, cómo la comunicación interna es mediadora en este proceso. Partiendo de la premisa de que la exposición a una

2::

Stakeholders son quienes afectan y son afectados por la organización.

identidad organizacional es fundamental para la identificación del grupo (Dutton, Dukerich y Harquail, 1994), van Riel y su equipo de investigadores entienden que si los integrantes de la organización están bien informados sobre los asuntos clave –como metas, objetivos, nuevos desarrollos, actividades y logros–, podrán descubrir las características que distinguen su organización de otras (Dutton, 1994), y podrán asegurar a los miembros que ellos trabajan en una organización con la que vale la pena estar asociado.

Los resultados de este estudio indican que el clima comunicacional tiene un efecto en la identificación aún más importante que el contenido comunicacional. Un clima abierto en el cual la activa participación es apreciada y el empleado se siente “tomado en serio” y escuchado incrementa los sentimientos de ser parte de un grupo y crea sentimientos de autoestima. Los autores sustentan sus postulados en los estudios de Tyler (1999), que mostraron que el sentirse respetado por superiores y colegas afecta la autoestima, el compromiso y la conducta cooperativa, y en los estudios de Farmer, Slater y Wright (1998), que demuestran que las fuentes externas autónomas tienen un impacto más alto en el prestigio externo percibido que la comunicación controlada por la compañía.³

Cambio organizacional La dinámica de la identidad y la imagen

Gioia y otros investigadores (2000) –siguiendo la línea de trabajo de Dutton y Dukerich (1991), pero casi diez años después– postulan que la imagen actúa como una fuerza desestabilizadora de la identidad, requiriendo frecuentemente que los miembros revisiten y

reconstruyan su sentido organizacional de sí mismos, del *self*. Este proceso se da porque los integrantes de la organización también reciben representaciones de la organización, a través de los medios masivos o de individuos que no forman parte de la organización –como clientes, consumidores, proveedores, vecinos, etcétera–, y comparan lo que la organización dice que es y lo que los otros dicen que es, con lo que ellos sienten que es. Claro que todo esto es posible –aclaran los autores– siempre y cuando se haya desarrollado un sentido de “quiénes somos como organización” y se haya comunicado interna y externamente.

Como plantea Gioia, es importante revisar cómo responden los integrantes a las siguientes preguntas: ¿cómo pensamos nosotros que somos?, ¿cómo piensan ellos que somos?, ¿cómo pensamos nosotros que deberíamos ser?, ¿cómo piensan ellos que deberíamos ser?

Si hay congruencia entre las respuestas, probablemente se reafirme la identidad y este proceso no tenga ninguna consecuencia. Si hay discrepancias, serán consideradas aceptables, soportables o que no vale la pena el esfuerzo de reconciliarlas. También pueden ser consideradas críticas y, entonces, quienes dirigen la organización probablemente tomarán decisiones para resolverlas.

Para Gioia y sus colegas, las concepciones de los integrantes de una organización no se cambian con intervenciones directas o exhortaciones. Si la identidad no es un concepto que pueda determinarse solo internamente sino que implica la interrelación entre *outsiders* e *insiders*, la imagen externa construida es

3::
Otro trabajo de investigación, recurrentemente citado por quienes trabajan estos temas, es el realizado por Dukerich, J.M., Golden, B.R. y Shortell, S.M. (2001), quienes examinaron las relaciones entre las declaraciones de los médicos sobre el atractivo de un sistema de salud, la identidad percibida, la imagen externa construida, la fortaleza de la identificación del sistema y su impacto en las conductas cooperativas. Dukerich, J.M., Golden, B.R. y Shortell, S.M.: "Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n°. 3, set. 2002, p. 507-533, published by: Johnson Graduate School of Management, Cornell University.

Cultura e identidad: el caso Bang y Olufsen

El trabajo de Ravasi y Schultz explora las respuestas organizacionales que ha dado en distintos momentos de su historia la empresa Bang y Olufsen. Sus hallazgos reflejan que la cultura es un punto central para entender la evolución de las identidades organizacionales que enfrentan cambios ambientales. Sugieren que la historia colectiva, los símbolos organizacionales y las prácticas consolidadas proveen señales y pistas que ayudan a los miembros a hacer nuevo sentido de lo que su organización realmente es y, a su vez, transmitir ese sentido a otros. Los integrantes de Bang y Olufsen, encontraron en elementos tangibles y

visibles de su organización una serie de pistas que les permitieron mirar hacia su historia, reinterpretarla y darle nuevos sentidos. Avisos publicitarios, el diseño de determinados productos, la herencia de los fundadores, y otros materiales corporativos ayudaron a los integrantes a compararse y diferenciarse de otras organizaciones, a desidentificarse e identificarse. Los autores señalaron, entonces, que la imagen externa y la cultura afectan las respuestas de la organización a las amenazas a su identidad; imagen y cultura pueden ser más complementarias de lo que la literatura había estado sugiriendo hasta el momento.

la clave en el proceso de cambio de identidad y representa la interpretación de los miembros del *feedback* sobre su organización que reciben de los *outsider*. Estas reflexiones cuestionan una de las características básicas del concepto de identidad, que definimos al comienzo de este artículo, como perdurable y estable: si la interacción con los *outsiders* hace que los integrantes se replanteen su identidad, entonces la identidad es adaptable, inestable, maleable, y no algo fijo, duro y estático como había sido inicialmente concebida.

Mientras en la tradición moderna el sentido de identidad es una noción fija y persistente en esencia a pesar de los sucesos, épocas y percepciones cambiantes, en la mirada posmoderna la identidad no es sino un reflejo de las imágenes actuales, que son construidas a partir de la búsqueda del éxito en un mercado hipercompetitivo. La perspectiva posmoderna postula que la imagen no solo influye sino que domina la creación del sentido organizacional (Baudrillard, 1988; Hassard y Parker, 1993). La identidad por lo tanto no existe y la imagen es una ilusión; ninguna es real o durable (Baudrillard, 1988).

Un punto de vista debatido. Algunos autores señalan que la interrelación con la imagen no implica que la identidad desaparezca o sea mera ilusión –como argumentan los posmodernos–, sino más bien que la identidad se replantea, se ajusta. No significa desaparición ni transformación total. La construcción de una identidad es un proceso complejo en el que intervienen múltiples actores y factores y por lo tanto los cambios de identidad están limitados y constreñidos, por ejemplo, por la cultura y el ambiente (Gioia, 2000).

Que existan limitantes no quiere decir que no haya cambios. De hecho, según los autores, el proceso de redefinición de la identidad a partir de discrepancias con la imagen es la principal causa de los cambios organizacionales, ya que la percepción de los *outsiders* modifica la percepción de los integrantes. El corazón organizacional no es una identidad tangible, sino un concepto construido y reconstruido por los miembros de la organización. Esta inestabilidad de la identidad en realidad le confiere beneficios a la organización, porque permite una mejor adaptación a las demandas del ambiente.

Si solo se concibe la identidad desde una noción de permanencia, y no desde este proceso continuo de construcción y reconstrucción –nos dicen Gioia y sus colegas– no se pueden analizar organizaciones virtuales, temporales, *ad hoc* o que operan en mercados volátiles e hipercompetitivos. La pregunta clave sobre la identidad en la actualidad ya no es quiénes somos como organización, sino quiénes queremos ser y en quiénes nos estamos convirtiendo.

Imágenes e identidades múltiples

El debate actual

Así como no podemos hablar de una identidad estática, tampoco podemos hablar de una identidad única. Existen múltiples identidades porque existe multiplicidad de puntos de vista sobre quiénes somos. En una organización conviven diferentes proclamas, declaraciones de identidad o *claims* (Albert y Whetten, 1985), distintas proyecciones de la identidad corporativa (van Riel y van Bruggen, 2002; Olins, 1989) y diversas creencias (Gioia y otros, 2000) y narrativas (Chreim, 2005).



La multiplicidad de identidades depende también de la multiplicidad de las identidades sociales de la organización (Cornelissen y otros, 2007) que se relaciona con cómo los miembros perciben su pertenencia a la organización (Ravasi y Schultz, 2006) y dependiendo de estas identidades sociales los miembros desarrollan con la organización lazos afectivos y emocionales (Smith y otros, 2001) o cognitivos (Bergami y Bagozzi, 2000). Los estudios de identidad han demostrado que la distancia geográfica (Cheney, 1991) y las relaciones interpersonales (Bartel, 2001) explican en gran medida las identidades múltiples en una organización. Ejemplos típicos son los miembros que se identifican con su unidad regional, o el subordinado que se identifica con su equipo y el líder del mismo (Bartel, 2001).

Las identidades múltiples, a veces también denominadas híbridas, no necesariamente son compartidas por todos los miembros, ni tampoco necesariamente son contradictorias entre sí (Albert y Whetten, 1985; Foreman y Whetten, 2002; Pratt y Foreman, 2000). Las múltiples identidades se vuelven contradictorias si la organización está lidiando con demandas contradictorias del ambiente o de sus *stakeholders* clave. Los roles tienen habitualmente en sí mismos fuertes implicancias en la identificación (Ashforth, 2001) y una persona puede experimentar demandas incompatibles sobre su identidad, como por ejemplo un profesor fuertemente identificado con el componente de investigación de su rol, pero no con el componente de dar clases.

Las identidades profesionales son estudiadas por Glynn (2000) en un estudio de caso clásico que analiza la huelga de músicos de la Atlanta Symphony Orchestra en 1996. Es a través de sus afiliaciones profesionales y ocupacionales que los músicos y los gerentes se identifican con diferentes elementos de la identidad de la organización. El proceso de identificación permite a los miembros organizacionales reforzar su identidad profesional privilegiando aquellos *claims* sobre la identidad de la organización que son congruentes con sus saberes y capacidades. Para los músicos esto implica enfatizar lo estético; para los gerentes, lo económico. La identificación es más fuerte cuando los miembros organizacionales perciben una gran superposición, o congruencia, entre los atributos que caracterizan su identidad profesional y su identidad organizacional (Dutton y otros, 1994).

Las crisis organizacionales pueden ocasionar un vuelco en la legitimidad percibida de un determinado grupo y por lo tanto la identidad organizacional puede volcarse a la dirección de esas declaraciones de identidad o *claims* realizadas por el grupo que resuelve la crisis. Estamos hablando, en definitiva, de un proceso político: la disputa sobre qué tipo de organización se quiere se resuelve políticamente y el grupo que tiene el poder de resolver el problema gana aceptación política, pasa a controlar los significados y se adueña del discurso de la identidad (Walsh y Fahey, 1986; Clegg, 1987). El estudio de la orquesta concluye que la identidad organizacional es moldeada por la lucha de poder entre los diferentes grupos y, por tanto, un modelo de análisis de la identidad organizacional debe incluir la dinámica interna de las identidades profesionales y ocupacionales.

De acuerdo con Illia (2010) el 41% de los textos que trabajan sobre las identidades múltiples se dedican al desarrollo de las marcas corporativas para trabajar con distintas identidades de una misma organización, el 40% se ocupan de ellas como facetas de una identidad organizacional, y menos de un tercio de los textos se dedican al análisis de cómo gerenciar emociones y motivaciones a través de las múltiples identidades sociales que “habitan” una organización. La primera discusión es la que más se enfoca en la interrelación entre identidad e imagen. Los trabajos empíricos han

investigado cómo las marcas incluyen a diferentes valores de diferentes *stakeholders* y, al mismo tiempo, contribuyen a la construcción de una imagen y reputación unificada.

Implicancias para la práctica El desafío de gerenciar la relación entre identidad e imagen

Las conceptualizaciones y las investigaciones recopiladas en este documento permiten concluir que, en las complejas e híbridas organizaciones del competitivo y dinámico mundo actual, definir y mantener una identidad organizacional es una tarea ciertamente desafiante.

El cambio y la diversidad son dos constantes que problematizan el concepto de la identidad, que ya no puede volver a ser el que fue. Ya no hay una identidad sino muchas, ya no hay inamovilidad sino constante transformación. Entender cabalmente cómo se da el proceso de respuesta de la identidad a los cambios ambientales y a los constreñimientos organizacionales es un reto para académicos, gerentes y consultores.

En tanto la evidencia continúe mostrando que la identificación del individuo con su organización es deseable, por las consecuencias positivas que acarrea para la organización y para él mismo, a los *managers* no les queda otra salida que aprender a gerenciar la diversidad, la inestabilidad y muchas veces la contradicción y la incongruencia entre identidad/es e imagen/es.

Conocer más acerca del proceso de la desidentificación también puede colaborar con las estrategias de la organización, en tanto puede motivar a tomar iniciativas, a diferenciarse de los competidores, y a potenciar la identificación de sus integrantes a partir de la diferenciación con otras organizaciones.

Para quienes asesoramos en identidad e imagen corporativa el desafío tampoco es menor. La pregunta que tendremos sobre nuestra mesa de trabajo ya no es ¿cómo defino qué soy? o ¿cómo me proyecto?, sino ¿cómo podemos ser algo nuevo, sin dejar de ser lo que éramos, y ser para todos lo mismo, aunque para todos seamos algo distinto?

Bibliografía

- Albert, S. (1998): "The definition and metadefinition of identity", en Whetten D.A. y Godfrey, P.C. (Eds.): *Identity in organizations: building theory through conversations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, p. 1-13.
- Albert, S. y Whetten, D.A. (1985): "Organizational identity", en Cummings, L.L. y Staw, B.M. (Eds.): *Research in organizational behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, p. 263-295.
- Ashforth, B.E. (2001): *Role transitions in organizational life. An identity-based perspective*, Lawrence Erlbaum Associated, New Jersey.
- Ashforth, B.E. y Mael, F.A. (1989): "Social identity theory and the organization", en *The Academic Management Review*, vol. 14, n.º. 1, p. 20-39.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M. y Lafferty, B.A. (2006): "Corporate reputation: the definitional landscape", en *Corporate Reputation Review*, vol. 9, n.º. 1, pp. 26-38 (13)
- Bartel, C.A. (2001): "Social comparisons in boundary-spanning work: effects of community out-reach on members' organizational identity and identification", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n.º. 3, p. 379-413.
- Baudrillard, J. (1988): "Simulacra and simulations", en Poster, M. (Ed.): *Jean Baudrillard: selected writings*, Stanford University Press, Stanford, CA, p. 166-184.
- Bergami, M. y Bagozzi, R.P. (2000): "Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization", en *British Journal of Social Psychology*, vol. 39, n.º. 4, p. 555-577.
- Bhattacharya, C.B., Rao, H. y Glynn, M.A. (1995): Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members, en *The Journal of Marketing*, vol. 59, n.º. 4, p. 46-57.
- Brewer, M.B. (1991): The social self: on being the same and different at the same time, en *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 17, n.º. 5, p. 475-482.
- Chreim, S. (2005): The continuity-change duality in narrative texts of organizational identity, en *Journal of Management Studies*, vol. 42, p. 567-593.
- Clegg, S.R. (1987): "The language of power and the power of language", en *Organizational Studies*, vol. 8, n.º. 1, p. 61-70.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S.A. y Balmer, J.M.T. (2007): Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products, *British Journal of Management*, vol. 18, S1-S16.
- Dutton, J.E. y Dukerich, J.M. (1991): Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation, Academy of Management, en *The Academy of Management Journal*, vol. 34, n.º. 3, p. 517-554.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. y Harquail, C.V. (1994): "Organizational images and member identification", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n.º. 2, p. 239-263.
- Elsbach, K.D. y Kramer, R.M. (1996): Members' responses to organizational identity threats: encountering and countering the business week rankings, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n.º. 3, p. 442-476.
- Farmer, B.A., Slater, J.W. y Wright, K.S. (1998): "The role of communication in achieving shared vision under new organizational leadership", en *Journal of Public Relations Research*, vol. 10, n.º. 4, p. 219-235.
- Fiol, M.C. (1991): Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage, en *Journal of Management March*, vol. 17, n.º. 1, p. 191-211.
- Fiol, M.C., Hatch, M.J. y Golden-Biddle, K. (1998): "Organizational culture and identity: what's the difference anyway?", en Whetten, D. y Godfrey, P. (Eds.): *Identity in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, p. 56-59.
- Fombrun, C.J. (1996): *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston.
- Foreman, P. y Whetten, D.A. (2002): "Members' identification with multiple-identity organizations", en *Organization Science*, vol. 13, n.º. 6, p. 618-635.
- Gioia, D.A., Schultz, M. y Corley, K.G. (2000): "Organizational identity, image, and adaptive instability", *The Academy of Management Review*, vol. 25, n.º. 1, p. 63-81.
- Glynn, M.A. (2000): "When cymbals become symbols: conflict over organizational identity within a symphony orchestra", en *Organization Science*, vol. 11, n.º. 3, edición especial: *Cultural industries: learning from evolving organizational practices*, Informs, p. 285-298.
- Golden-Biddle, K. y Rao, H. (1997): Breaches in the boardroom: organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization, en *Organization Science*, vol. 8, n.º. 6, p. 593-609.
- Hassard, J. y M. Parker (Eds.), (1993): *Postmodernism and organizations*, Sage Publications, Londres.
- Hatch, M. J. y Schultz, M. (2000): Scaling the tower of babel: relational differences between identity, image and culture in organizations, en Schultz, M., Hatch, M.J. y Larsen, M. H. (Eds.): *The expressive organization*, Oxford University Press, Oxford, p. 11-36.
- Hatch, M.J. y Schultz, M. (2002): "The dynamics of organizational identity", en *Human Relations*, vol. 55, n.º. 8, p. 989-1018.
- Illia, L. (2010): "How business disciplines discuss multiple identities in organizations", en *Corporate Reputation Review*, vol. 12, n.º. 4, p. 327-344.
- Jehn, K.E. y Michel, A. (2003): "The dark side of identification: overcoming identification-induced performance impediments", en Mannix, Prof. E. y Neale, Prof. M. (Eds.): *Identity issues in groups (research on managing groups and teams)*, vol. 5, Emerald Group Publishing Limited, pp.189-219.
- Mael, F.A. y Ashforth, B.E. (1995): Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers, en *Personnel Psychology*, vol. 48, n.º. 2, p. 309-332.
- Mael, F.A. y Ashforth, B.E. (2001): "Identification in work, war, sports, and religion: contrasting the benefits and risks", en *Journal for the Theory of Social Behaviour*, vol. 31, n.º. 2, p. 197-222.
- Meyer, J.P. y Allen, N. (1997): *Commitment in the workplace: theory, research, and application*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Olins, W. (1989): *Corporate identity: making business strategy visible through design*, Thames y Hudson, Londres.
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978): *The external control of organizations*, Harper and Row, Nueva York.
- Pratt, M.G. (1998): "To be or not to be? Central questions in organizational identification", en Whetten D.A. y P.C. Godfrey (Eds.): *Identity in organizations: building theory through conversations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, p. 171-207.
- Ravasi, D. y M. Schultz (2006): Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture, en *The Academy of Management Journal*, vol. 49, n.º. 3, p. 433-458.
- Reade, C (2001): "Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization", en *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n.º. 8, p. 1269-1291.
- Reger, R.K., Gustafson, L.T., DeMarie, S.M. y Mullane, J.V. (1994): Reframing the organization: why implementing total quality is easier said than done, en *The Academy of Management Review*, vol. 19, n.º. 3, edición especial: *Total quality*, p. 565-584.
- Rindova, V. P. y Fombrun, C. J. (1999): "Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions", en *Strategic Management Journal*, vol. 20, n.º. 8, p. 691-710.
- Schultz, M. (1995): *On studying organizational cultures: diagnosis and understanding*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Simon, H.A. (1997): *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*, Free Press, Nueva York.
- Smidts, A., Pruyn, Ad Th. H. y Van Riel, C.B.M. (2001): "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification", en *The Academy of Management Journal*, vol. 49, n.º. 5, p. 1051-1062.
- Steel, C.M. y Aronson, J. (1995): "Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans", en *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 69, n.º. 5, p. 797-811.
- Tajfel, H. (1982): *Social identity and intergroup relations*, Cambridge University Press, Cambridge y Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, Paris.
- Tyler, T.R. (1999): "Why people cooperate with organizations: an identity-based perspective", en Sutton, R.I. y B.M. Staw (Eds.): *Research in organizational behavior*, JAI Press, Stamford, CT, vol. 21, p. 201-246.
- Van Riel, C.B.M. y Balmer, J.M.T. (1997): "Corporate identity: the concept, its measurement, and management", en *European Journal of Marketing*, vol. 31, n.º. 5/6, p. 340-355.
- Van Riel, C.B.M. y van Bruggen, G.H. (2002): "Incorporating business unit managers' perspectives in corporate-branding strategy decision making", en *Corporate Reputation Review*, vol. 5, n.º. 2/3, p. 241-251.
- Walsh, J.P. y Fahey, L. (1986): "The role of negotiated belief structures in strategy making", en *Journal of Management*, vol. 12, n.º. 3, p. 325-338.
- Weick, K. (1995): *Sense-making in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Whetten, D.A. (2003): *A social actor conception of organizational identity*, artículo inédito, Brigham Young University, Provo, Utah.
- Whetten, D.A., Mischel, L.J. y Lewis, D. (1992): "Towards an integrated model of organizational identity and member commitment". Artículo presentado en el encuentro anual de la Academy of Management, Las Vegas. ■■