

## **Contribución 3:**

# **IDENTIDAD ORGANIZATIVA Y NARRATIVA**

Antonio Bolívar (*Universidad de Granada*)

### **RESUMEN**

La identidad organizacional se está convirtiendo en una prometedora línea de investigación dentro de la agenda postmoderna (Brown, 2001). Los estudios sobre la identidad organizativa cuentan con una escasa veintena de años, llegando a convertirse actualmente en uno de los más populares tópicos en la literatura organizativa (Whetten y Godfrey, 1998; Hatch y Schultz, 2004). Por un lado, metodológicamente, la identidad organizativa de un centro escolar puede ser analizada mediante los relatos que profesores y directivos nos cuentan sobre la escuela. Por otro, los propios relatos son constitutivos de la identidad, de acuerdo con las tesis de Ricoeur sobre la identidad narrativa. En esta contribución se presenta un panorama actual de la literatura sobre el tema (identidad organizacional, metodología narrativa, identidad narrativa, cultura e imagen).

### **INTRODUCCIÓN**

Los estudios sobre identidad organizativa se han incrementado en la última década, de modo paralelo al auge que han adquirido los referidos a la identidad personal, profesional o cultural. La identidad parece haberse convertido en una nueva lente desde la que se analizan y comprenden antiguas cuestiones. De este modo, los análisis organizativos, en paralelo a los culturales, se redefinen y renuevan actualmente para girar en torno a la identidad, lo que —desde esta nueva mirada— puede revelarnos más de nuestra situación actual de lo que lo han hecho otro tipo de análisis clásicos o modernos.

En nuestra modernidad "líquida" o tardía, cuestionada la estabilidad, los estudios sobre las dinámicas de identidad adquieren particular relevancia, como han puesto de manifiesto sociólogos como Giddens o Bauman. La gente busca —como ha narrado Castells, a propósito de la globalización— agarrarse a identidades (culturales u organizativas) que le proporcionen la anhelada estabilidad y seguridad. Sin eje firme que las sostengan, las personas y las organizaciones viven en un estado permanente de construcción y reconstrucción. De ahí la necesidad del asidero de la identidad. Pero, por eso mismo, la identidad no es una entidad fija, sino algo fluido, maleable, precario e inestable, sometido a continua revisión y redefinición por sus miembros.

Los estudios sobre identidad organizativa han estado más vinculados a un punto de vista estático que a uno procesual, lo que es reflejo de un paradigma funcionalista dominante en organización escolar. En sus primeras formulaciones, como identificación organizativa, es el grado en que un miembro se define a sí mismo por los mismos atributos que cree definen a la organización. Pero, como concepto que se construye en la relación, no cabe entenderla como una entidad, esencia o substancia. Al igual que la cultura organizativa, es reconstruida a lo largo del tiempo, a su vez puede ser múltiple y fragmentada, procesual y situacional. No obstante, a su vez, la identidad responde a "quiénes somos" mediante un sentido de coherencia y distinción, que reduce —en mayor o menor grado— la fragmentación en sentimientos y conocimientos. De ahí, precisamente, la valoración positiva que normalmente se hace.

La identidad puede ser analizada en distintos niveles: organizativo, profesional, social-cultural y personal. Los estudios sobre la identidad organizativa cuentan con una escasa veintena de años de antigüedad. Adquieren entidad propia a partir del trabajo seminal de Albert y Whetten (1985), como muestra algún número monográfico de revistas prestigiosas (*Academy of Management Review*, enero, 2000), llegando a convertirse actualmente en uno de los más populares

tópicos en la literatura organizativa. Tres readings sucesivos (Whetten y Godfrey, 1998; Moingeon y Soenen, 2002; Hatch y Schultz, 2004) recogen, de modo sistematizado, algunas de las principales contribuciones actuales al campo. La relevancia adquirida por esta línea de investigación deriva de la capacidad integrativa y generativa de este constructo. Sin embargo, contamos con muy diversas conceptualizaciones y, además, con serias dificultades para examinarlo empíricamente (Oliver y Roos, 2003).

Por un lado, metodológicamente, la identidad organizativa de un centro escolar puede ser analizada mediante los relatos que profesores y directivos nos cuentan sobre la escuela. Por otro, los propios relatos son constitutivos de la identidad, de acuerdo con las tesis de Ricoeur sobre la identidad narrativa. Por eso, son relevantes para el tema dos tipos de literatura: la referida a la identidad organizacional y la metodología narrativa, apoyadas —a su vez— por la identidad narrativa (desde el ángulo filosófico) y la identidad social (desde el psicológico). Desde este último (identidad social) son especialmente interesantes la teoría de la identidad social de Tajfel y Turner y la teoría de la autocategorización, centradas tanto en cómo los valores y normas grupales son internalizados y cómo los individuos se identifican con una categoría de grupo y piensa y actúa congruentemente.

Como se analiza en otra contribución, los actores en la organización configuran su identidad en interacción con otros. La identidad tiene, pues, dos niveles de análisis (individual y organizativo), complementarios e interdependientes, con una dinámica particular (Humphreys y Brown, 2002). Si la identidad organizativa (caracteres percibidos en una organización) informa la identidad personal, ésta —a su vez— contribuye a configurar la identidad colectiva, lo que no excluye determinadas quiebras. Andrews, Basler y Coller (2002: 42) mantienen que "la identidad organizacional construida por cada persona depende en parte de su posición en la estructura formal e informal de la organización". En unos casos la identidad organizativa informa y contribuye a configurar la identidad profesional, en otros se reconstruye y regula mediante el trabajo en la organización.

## IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

La identidad organizacional (por emplear el anglicismo, que evitaremos) es un potente constructo (teórico y aplicado), y no sólo una metáfora, para entender y explicar determinados procesos de la vida de una organización, que está —por ello— ganando creciente interés en la literatura organizativa, como se puede ver en un reciente texto (Hatch y Schultz, 2004) que recoge algunos de los mejores trabajos. La literatura sobre la identidad organizativa de las dos últimas décadas puede ser clasificada en tres perspectivas diferenciadas: a) *funcionalista o positivista*, en la medida que entienden la identidad como un objeto que puede verificarse; b) *interpretativo o constructivista*, basado en estudios por observación participante, entrevistas y otras formas narrativas; y c) *postmoderna o semiótica*, con estudios que asumen los presupuestos postestructuralistas.

La identidad organizativa ha sido entendida de diversos modos. De hecho, a pesar de su popularidad, como observan Albert, Ashforth y Dutton (2000: 15), "hay una falta de consenso sobre el significado y definición sobre los términos de identidad organizativa e identificación". Para unos, denota la imagen proyectada de la organización que directivos, gestores o líderes presentan a los clientes o al público en general, en un sentido de "identidad corporativa" ("corporate identity"). Se puede ver el contraste entre identidad corporativa y organizacional, en el cuadro siguiente, de acuerdo con Hatch y Schultz (1997).

Mientras la primera tiene un carácter gerencial, dependiente de los directivos y de los especialistas en marketing y de la comunicación de la empresa; la segunda destaca su configuración por la interrelación de los miembros. Tomada instrumentalmente, los directivos atribuyen una

**CUADRO I.**  
**CONTRASTE ENTRE IDENTIDAD CORPORATIVA Y ORGANIZATIVA**

Dimensiones de la identidad	Identidad corporativa	Identidad organizacional
Perspectiva	Gestionaria: Directivos gestores y sus asesores	Organizativa: Todos los miembros de la organización
Receptores	Audiencias externas y clientes	Miembros de la organización o implicados
Canales comunicación	Mediados	Interpersonales

identidad a su organización para dar la impresión de una cohesión, movilizar a los miembros y conferirle un carácter distintivo (logotipo, uniformes, etc). Es una versión oficialista y estratégica que, logra institucionalizarse, cuando es aceptada (y recibe la adhesión) por los miembros y clientes.

En el sentido más amplio ("organizational identity"), por el que abogamos aquí, se refiere a lo que los miembros perciben, sienten y piensan de su organización. Este significado es congruente con entender la organización como una realidad social construida por una colectividad. Todos los actores, y no sólo los dirigentes, participan en el proceso generativo de la identidad, apareciendo ésta como una realidad discursiva e interactiva, como un concepto reflexivo y negociado. Desde la perspectiva narrativa, a su vez, la identidad llega a ser una realidad construida conjuntamente en las conversaciones, discursos y representaciones de sus miembros. Justo cuando la identidad organizativa se entiende como un proceso de construcción dialógica, el enfoque narrativo adquiere todo su valor, en la adecuación metodológica al objeto de estudio.

Los primeros estudios sobre la identidad organizativa (Albert y Whetten, 1985; Ashforth y Mael, 1989) se centran en los puntos de vista compartidos de los miembros acerca de su organización: atributos que ven como centrales y distintivos para definirla e identificarse con ella, que persisten en el tiempo y que distinguen a una organización de otra. La identidad organizativa está configurada, pues, por aquellos elementos que los miembros y directivos consideran son fundamentales (centrales), distintivos y persistentes en una organización, asumidos —en mayor o menor grado— por los individuos que constituyen el colectivo. En su trabajo seminal sobre el tema Albert y Whetten (1995) entienden que la identidad organizativa es (a) aquello que es tomado *central* de una organización por sus miembros, (b) lo que hace a la organización *distintiva* de otras organizaciones, y (c) lo que es percibido por los miembros que *perdura* o aspectos que unen al presente con el pasado.

Los miembros suelen adoptar un sentido de identidad organizativa como una estructura organizativa internalizada, que es construida, vivida y, puede ser, alterada o cambiada. Si la identidad organizativa responde a la cuestión de "quiénes somos *nosotros* como organización", el *nosotros* puede ser entendido como identidad *en* la organización o como identidad *de* la organización. Como dicen Whetten y Mackey (2002), esto lleva a distinguir dos concepciones: identidad-como-percepciones compartidas entre los miembros (identidad *en* una organización) *versus* identidad-como-procesos institucionalizados entre los miembros (identidad *de* una organización). En este segundo caso, las organizaciones son vistas como actores sociales, que actúan como una colectividad social.

La identidad puede ser persistente en el tiempo o puede ser continua, en el sentido de que persisten algunos componentes claves y otros se van readaptando. Preservar los aspectos esen-

ciales (carácter "sagrado" de una organización) con la readaptación de elementos secundarios ("profanos"), ha sido un lema de las teorías del cambio organizativo. Entre preservar y asegurar la continuidad se ha movido, pues, la identidad organizacional, donde lo que va cambiando es la interpretación de los valores que definen la organización. Por eso, el carácter de duradero debe ser complementado con el de mutabilidad, para dar cuenta de la realidad actual de las organizaciones, que deben adaptarse dinámicamente a los cambios del entorno. Se encuentra, pues, una paradoja en estos caracteres (continuidad/cambio, unicidad/multiplicidad y singularidad/isomorfismo), similares a las que aparecen a nivel de identidad individual.

La identidad organizativa es, pues, relevante en la medida que puede proveer un sentido de dirección común a las acciones cotidianas de los diversos miembros, proporcionando a directivos y profesores un sentido de lo que son, de dónde provienen y a dónde deba dirigirse la organización. Sin un sentido de misión común, expresión de la identidad organizativa, poco lejos puede ir un centro en sus dinámicas de mejora.

## **IDENTIDAD ORGANIZATIVA COMO NARRATIVA**

El enfoque narrativo en la constitución de la identidad ha ido adquiriendo relevancia en los últimos años, en primer lugar, de la mano de filósofos (Ricoeur, Bruner, MacIntyre o Taylor), como hemos puesto manifiesto en nuestro libro (Bolívar, Domingo y Fernández, 2001). La identidad se entiende como un relato, con sus elementos propios (trama argumental, secuencia temporal, personajes y situación). De modo analógico con la identidad personal, las narraciones constituyen lo que sea la organización. Las organizaciones no son, entonces, otra cosa que pueda ser contada en el relato, sino que configuran la organización misma ("storytelling organization", que dice Boje).

La identidad organizacional se manifiesta y analiza mediante los relatos discursivos que los miembros hacen sobre su escuela, constituyéndose éstos en un medio privilegiado para la construcción narrativa de las identidades. Como afirma Czarniawska (1997: 5-6, 24, 29), la narrativa no sólo es "la principal fuente de conocimiento en la práctica de organizar", sino que, al igual que los individuos, "las organizaciones precisan de una narrativa coherente", y la identidad puede ser conceptualizada apropiadamente como "un continuo proceso de narración donde conjuntamente el narrador y la audiencia están implicados en formular, editar, aplaudir y refutar varios de los elementos de las narrativas siempre producidas".

La identidad de la organización se constituye, pues, mediante los relatos (explícitos, representados internamente o manifiestos en las prácticas) que la gente hace de la organización. De acuerdo con las tesis mantenidas por Bruner y Ricoeur, los relatos son modos primarios mediante los que las personas dan sentido a su mundo. Como ha defendido Ricoeur, contando nuestras propias historias nos damos a nosotros mismos una identidad, reconociéndonos en los relatos que contamos sobre nosotros mismos. Se puede, analógicamente, trasladar las tesis sobre la identidad individual como narrativa a la identidad organizativa. Las identidades son, pues, desarrolladas, conservadas y reconfiguradas mediante los relatos.

Los relatos sirven para examinar el comportamiento y cultura organizativa, para dar sentido a la experiencia pasada y a los acontecimientos actuales, para distinguir a una organización de otra, así como para socializar a los nuevos miembros, en la medida en que constituyen imágenes compartidas de la organización en que trabajan. Las historias, al tiempo que enmarcan y dan sentido a las interacciones de los miembros, son reconstruidas por dichas interacciones. De este modo, la identidad organizativa es relatada y reconstruida mediante la práctica cotidiana y los significados que los miembros dan a sus acontecimientos.

Un análisis de la construcción de la identidad en una organización, por eso, tiene que reconocer el carácter construido social y discursivamente de la personalidad colectiva, así como

entrar en las identidades diferenciales, múltiples o fragmentadas, que puedan presentarse en su seno y en los modos particulares de producción. En el contexto organizativo son especialmente relevantes, para la identidad, las historias de vida y las narrativas de identidad organizativa, no sólo los documentos institucionales (oficiales e históricos) sino el conjunto de historias colectivas de diferentes agentes (profesores, padres y alumnos) que conforman la imagen de la organización.

## **IDENTIDAD, ENTRE CULTURA E IMAGEN**

La identidad organizativa ha de ser vista en conexión con la cultura organizativa e imagen de la organización (Hatch y Schultz, 1997). La cultura organizativa ejerce un papel de primer orden en la *identidad organizativa* de sus miembros, en la medida que integra a los miembros que han internalizado los componentes esenciales de dicha cultura. De modo similar a cultura organizativa, la identidad organizativa puede ser definida en términos de las orientaciones cognitivas, afectivas y culturales que comparten los miembros. A su vez, dado que esta internalización es diferenciada por cada miembro, también la identidad organizativa no será homogénea. Al igual que en la cultura se encuentran distintas perspectivas (integración, diferenciación y fragmentación), como defiende Parker (2000), en la organización se pueden presentar identidades "fragmentadas" y "múltiples", donde los miembros se identifican a sí mismos como un colectivo en unas dimensiones y tiempos, y como divididos en otros.

Retomando ideas de Bourdieu la cultura viene a constituirse en una estructura que, integrando las experiencias pasadas (memoria) y el conocimiento organizativo, funciona como una matriz estructurante de las percepciones y generadora de acciones. Como sistema socialmente construido de creencias y valores compartidos la cultura es parte de lo que una organización es y, en cuanto tal, la identidad organizativa es uno de sus componentes principales. La cultura organizativa es el contexto dentro del que tienen se forman las interpretaciones de la identidad organizativa y se proyectan las imágenes organizacionales.

Por su parte, la *imagen* organizativa se refiere tanto a los modos como los miembros creen que otros ven a la organización, los sentimientos y creencias que las audiencias tienen de ella, así como los miembros presentan o proyectan su organización para influenciar a los otros en los que piensan de ella. Alvesson (1990: 376) aporta la definición siguiente, más compleja: la imagen organizativa es una impresión holística y vívida, mantenida por un individuo o un grupo particular sobre una organización, que es el resultado del sentido que le da el grupo y la comunicación que da una imagen fabricada o proyectada de sí misma. De este modo, mientras la identidad organizativa se refiere a lo que la gente ve como atributos distintivos de su organización, la imagen se refiere a lo que la gente cree que otros ven como distintivos sobre su organización, si bien hay relaciones recíprocas entre ambas. La imagen de una organización es, pues, aquello que los agentes quieren que los otros vean como distintivo, central y duradero de la organización, por lo que la identidad es "proyectada" en los otros a través de la imagen.

Hatch y Schultz (1997), en un excelente trabajo, ilustran cómo habría, en mutua interdependencia, un contexto externo (del que formaría parte sustantiva la "imagen organizativa") que se interrelaciona con el interno de la cultura organizativa (del que sería núcleo sustantivo la "identidad organizativa"). Posteriormente ambas autoras (Hatch y Schultz, 2002) han avanzado sus tesis teorizando las relaciones conjuntas de imagen y cultura para entender cómo interactúan las definiciones externas e internas de identidad organizativa. Cuatro procesos unen identidad, cultura e imagen: a) proceso en que la identidad se mira reflejamente en las imágenes de los otros, b) el proceso por el que se expresa en las comprensiones culturales, c) el proceso por el que la cultura se comprende mejor mediante la identidad, y d) el proceso por el que las expresiones de identidad dejan impresiones en otros.

De este modo, la identidad organizativa se construye en el juego (interplay) entre la cultura organizativa y la imagen organizacional. La cultura e identidad organizativa se convierten en conceptos "indistinguibles", si bien -como pares opuestos- se puede diferenciar entre textual/contextual, explícito/tácito e instrumental/emergente. Tanto la cultura como la imagen son componentes integrales de una teoría dinámica de la identidad organizativa. Sin reconocer las diferencias entre imagen y cultura no se puede formular el concepto de identidad organizativa, que se constituye por un proceso de interrelación entre las dos. Si la cultura pertenece al plano de los miembros, la imagen lo es del de los clientes y audiencias. Así las narrativas de identidad institucional (Czarniawska, 1997) son una forma privilegiada de expresión de la identidad por medio de la cultura institucional. No obstante, además de las narrativas, como es conocido (Parker, 2000; Alvesson, 2001), la cultura se puede expresar por otros objetos simbólicos.

El concepto de identidad organizativa tiene, a su vez, un conjunto de variables. Gioia y Thomas (1996) identificaron: tipo de identidad (utilitaria y normativa), fuerza (fuerza de creencias compartidas y grado en que los miembros están afectivamente vinculados a la organización), imagen presente y futura, naturaleza de los directivos, etc. La reputación, por su parte, es la proyección de los otros externos sobre la organización, referido a la credibilidad de la autodefinición de una organización (Whetten y Mackey, 2002). En ese sentido es un particular "feedback" recibido por la organización de sus clientes o audiencias, concerniente a la evaluación externa que hacen de la imagen que quiere proyectar o en la medida en que satisface o no sus expectativas. Cuando hay una seria y continuada divergencia entre imagen y reputación se entraría en una crisis de la identidad organizativa.

## **CODA FINAL**

En los centros escolares públicos, como en otras organizaciones públicas donde son funcionarios los miembros, hay un menor sentido de apropiación e identificación con su organización y, por consiguiente, una identidad organizativa fuertemente debilitada. Por razones conocidas ("burocracias profesionales", dice Mintzberg) la organización no es una fuente significativa de identificación para los individuos. De ahí las continuas llamadas a la colaboración o a hacer del centro un proyecto de acción común, configurando una identidad y personalidad propia. Organizar un centro puede, entonces, ser visto como construir y mantener una identidad organizativa que facilite la acción colectiva (Ravasi y Schultz, 2003).

Pero también es verdad, que estudiar y reclamar una identidad organizativa en los centros públicos es -cuando menos- ambivalente, por lo que hay que tener especial cuidado con aplicar elaboraciones en la "management literature" a los centros educativos (públicos), dado que si bien pueden contribuir a potenciar el desarrollo organizativo, también -subrepticamente- pueden contribuir a dismantelar la escuela pública. Dicho en sentido fuerte, en la tradición moderna, los centros de la escuela pública no deben tener una identidad diferenciada, sino que comparten líneas comunes de acción. En nuestra modernidad tardía, debilitado dicho consenso, se recurre a darles una "identidad y personalidad propia", como durante muchos años se decía retóricamente de los Proyectos de Centro en Andalucía.

Si bien, como hemos referido, algunas cuestiones planteadas por la identidad organizativa ya han sido tratadas en los estudios organizativos, la influencia de la agenda postmoderna y el creciente papel que la identidad está jugando en las ciencias sociales, hace que esté llamada a convertirse, en las próximas décadas, en una cuestión relevante en la organización escolar. Como predice Brown (2001) este poder proviene de integrar múltiples niveles de análisis, a nivel micro, medio y macro. En el desarrollo de esta comunicación aportaremos vías y líneas de trabajo en la agenda futura.

## REFERENCIAS

- ALBERT, A. y WHETTEN, D.A. (1985). Organizational identity. En B.M. Straw & L.L. Cummings (eds.): *Research in Organizational Behavior*, vol. 7. Greenwich, CT: JAI Press, 263-295.
- ALBERT, S., ASHFORTH, B. y DUTTON, J. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 13-17.
- ALVESSON, M. (1990). Organization: from substance to image?. *Organisation Studies*, 11, 373-394.
- ALVESSON, M. (2001). *Understanding organizational culture*. Londres: Sage.
- ANDREWS, S., BASLER, C. y COLLER, X. (2002). Redes, cultura, e identidad en las organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 97, 31-56.
- ASHFORTH, B.E. y MAEL, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- BROWN, A.D. (2001). Organization studies and identity: Towards a research agenda. *Human Relations*, 54 (1), 113-121.
- GIOIA, D.A. y THOMAS, J. (1996). Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41 (3), 370-403.
- HATCH, MARY JO y SCHULTZ, M. (1997). "Relations between organizational culture, identity and image". *European Journal of Marketing* 31 (5), 356-365.
- HATCH, M.J. y SCHULTZ, M. (eds.) (2004). *Organizational identity. A reader*. Oxford: Oxford University Press.
- HUMPHREYS, M. y BROWN, A. (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23 (3), 421-447.
- KNIGHTS, D. y WILLMOTT, H. (1999). *Management lives. Power and identity in work organizations*. Londres: Sage.
- MOINGEON, B. y SOENEN, G. (eds) (2002). *Corporate and organizational identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*, Londres. Routledge.
- OLIVER, D. y ROOS, J. (2003). Studying organizational identity empirically: A Review. Lausanne: Imagination Lab Foundation. Working Paper 2003-6. Disponible en:
- PARKER, M. (2000). *Organizational culture and identity. Unity and division at work*. Thousands Oaks, CA: Sage
- RAVASI, D. y SCHULTZ, M. (2003). Practicing identity: A process model of identity change management in organizations. Scuola di Direzione Aziendale dell'Univesità Bocconi. Working Paper n 85/2003.
- WHETTEN, D.A. y GODFREY, P.C. (eds.) (1998). *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Oaks, CA y Londres: Sage
- WHETTEN, D. y MACKAY, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41 (4): 393-414.