

# Identidad organizacional de los mandos medios en equilibrio liminal

Gonzales-Miranda, Diego René\*

## Resumen

El artículo presenta los resultados de una investigación que analizó el proceso de construcción de la identidad organizacional de los mandos medios en una organización colombiana. La problemática se circunscribe a la desestabilización de la identidad como algo dado y relativamente seguro, y un creciente interés por considerarla como objeto y medio de los esfuerzos de regulación por parte de la Administración. La investigación de carácter cualitativo se realizó bajo la modalidad de estudio de caso en la compañía, Comercial Nutresa S.A.S. de Medellín, Colombia. Desde la perspectiva crítica y pluridisciplinaria de los Estudios Organizacionales se propuso definir la identidad organizacional como un diálogo entre la organización y los mandos medios. Los hallazgos que componen el proceso de construcción identitario de los mandos medios fueron: el reconocimiento, la trascendencia y la seguridad. Al analizar sus relaciones y significados para los mandos medios, se puede afirmar que la identidad organizacional es un proceso liminal en donde la conjunción de los factores que intervienen en el proceso, configuran un espacio no-estructural en donde el cambio, la resistencia y la constante significación caracterizan la identidad organizacional de los mandos medios de la organización estudiada.

**Palabras clave:** Liminal; estudios organizacionales; identidad organizacional; mandos medios.

Recibido: 15-03-16. Aceptado: 20-07-16

\* Administrador de Empresas, Universidad de Antioquia, Colombia. Magíster en Administración de Negocios (MBA) y Ph.D. en Administración, Universidad EAFIT, Colombia. Ph.D. en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, México. Profesor de tiempo completo, Director del Grupo de Investigación Administración y Organizaciones, Coordinador académico del área de Organizaciones, Universidad EAFIT. e-mail: dgonzal8@eafit.edu.co

# *Organizational Identity of Middle Managers in Liminal Balance*

## **Abstract**

In this article, the results of a study that analysed the construction process of the organizational identity of middle managers in a Colombian organization are presented. The problem is circumscribed to the destabilization of identity as something that is given and relatively secure, and to a growing interest in being considered as an objective and means of the management's regulatory efforts. The qualitative research was conducted in the form of case of study, in a company named Comercial Nutresa S.A.S., located in Medellín, Colombia. From the critical and multidisciplinary perspective in Organizational Studies, organizational identity was defined as a dialogue between the organization and the middle managers. The findings that constitute middle management process of identity construction were: recognition, transcendence, and security. Upon analysing their relations and meanings for middle managers, it can be stated that organizational identity is a liminal process wherein the combination of factors involved in the process form a non-structural space where change, resistance, and constant significance characterise the organizational identity of middle managers in the organization that has been studied.

**Keywords:** Liminal; organizations; organizational studies; organizational identity; middle managers.

## **1. Introducción**

El control identitario se logra, o al menos eso se espera, mediante el diseño y la aplicación de estructuras, procedimientos normativos y diversas acciones que buscan vencer la resistencia de los individuos a instaurar en ellos una Identidad Organizacional (IO) específica, se trata entonces de considerar el control como un ejercicio en donde se fabrica la subjetividad (Knights y Willmott, 1989; Barker, 1999; Deetz, 1992, 1994 entre otros). Así, la búsqueda de regulación identitaria es una modalidad cada vez más intencional de control organizacional, sin decir con ello que sea eficaz al propender aumentar el compromiso o la lealtad de los empleados (Alvesson y Willmott, 2002). Sin embargo, el efecto de propiciar esta lealtad puede amplificar el

cinismo, promover la disidencia o catalizar la resistencia (Ezzamel et al, 2000).

Las nuevas formas de control buscan procesar la subjetividad con el objetivo de constituir trabajadores más adaptables, que sean capaces de moverse rápidamente entre actividades y tareas con orientaciones diversas. Sin embargo, en la práctica, esta fluidez y fragmentación identitaria puede hacer que los empleados sean más vulnerables a la tipificación de las identificaciones corporativas. En este contexto, la fabricación identitaria se convierte en un aspecto más de la gestión en las organizaciones. Dado que el manejo del interior de las personas es considerado potencialmente menos molesto y más eficaz que las tradicionales formas externas de control administrativo (Alvesson y Willmott, 2002), con la regulación de la identidad se pretende cubrir los

efectos intencionales de las prácticas sociales en cuanto a los procesos de construcción y reconstrucción identitaria; en tal sentido se da prioridad a los procedimientos de inducción, capacitación y promoción en las organizaciones. Esta dinámica enmarca el tema identitario en la realidad organizacional.

La atención de esta investigación está puesta, entonces, en los efectos arbitrarios de las formas de regulación. En ese marco y según Alvesson y Willmott (2002), la administración por más que quiera no es capaz de gestionar, controlar y definir la identidad del empleado, y con ello la de los mandos medios<sup>1</sup> (MM), ya que estos no son individuos pasivos a quienes se les pueda moldear una IO en particular como parte de su propia identidad. Con ello se entiende que la organización no necesariamente es la entidad con mayor influencia en la construcción de la identidad del individuo. Sin embargo, sí se puede considerar que la regulación de la IO es un aspecto relevante e influyente que no se ha estudiado lo necesario y es cada vez más importante en el ámbito organizacional (Deetz, 1992; Knights y Willmott, 1989; Kunda, 1992).

La búsqueda de alienación es el objetivo implícito que obliga al individuo a una identificación con la organización de acuerdo con parámetros establecidos por ella misma que garantice –en la medida

de lo posible– una mayor eficiencia y la generación de una cultura fuerte. Este propósito se consigue por medio de estrategias para elevar la eficiencia y la competitividad, mientras el individuo debe adaptarse a nuevas condiciones (ideas, modelos y prácticas; formas de solucionar problemas, valores y mitos) y múltiples realidades que la organización implanta para su propio beneficio (Pàges et al, 1979; Enriquez, 2007).

La regulación de la identidad abarca los efectos más o menos intencionales de las prácticas sociales en los procesos de construcción y reconstrucción, sobre los cuales se enfocó esta investigación. En efecto, el énfasis estuvo puesto en el proceso de construcción identitario de los MM. El interés de la investigación, por tanto, se centró en el proceso social por medio del cual los MM construyen sentido en la organización, en diálogo con la parte directiva que busca instaurar en ellos una IO específica. En consecuencia, el objetivo de la investigación fue el siguiente: Comprender la construcción de identidad organizacional de los mandos medios en una organización colombiana, con el fin de indagar por el significado que los mandos medios tienen de dicha identidad organizacional, mediante un estudio de caso.

La investigación se realizó desde una metodología cualitativa y mediante la

1 Una primera definición de los MM la da Mintzberg (1992: 31): “[son] aquellos empleados de la organización que se encuentran en la jerarquía de la autoridad por debajo del director jefe comprendiendo todos los niveles hasta llegar a aquellos que tratan directamente con los operarios”. Otros autores se aproximan a esta definición, afirmando que los MM están localizados debajo de los directivos y la primera línea de supervisión jerárquica de las empresas (Wooldridge et al, 2008; Raes et al, 2011).

modalidad de estudio de caso en la compañía Comercial Nutresa S.A.S. (CN), empresa dedicada a la venta y distribución de productos no perecederos del Grupo Nutres (GN) una de las más importantes del sector de alimentos de Colombia cuya sede principal se encuentra en Medellín, y tiene filiales en varios países de Latinoamérica. La investigación transitó por diversos momentos de naturaleza simultánea y cíclica, algo propio de la metodología cualitativa (Flick, 2008a, 2008b), permitiendo con ello que la ruta metodológica fuera determinada por múltiples construcciones e interpretaciones (Galeano, 2004).

El proceso de construcción giró en torno al objeto de estudio de la investigación: construcción de IO de los MM de CN. Teniendo en consideración lo anterior, se construyó un modelo de análisis que permitiera darle sentido a las pre-categorías y categorías de análisis definidas para la investigación, a la vez que admitiera un análisis de los datos desde el objetivo planteado que es la preocupación por el proceso de construcción en sí mismo. Se concibe la IO como una construcción dialógica entre aquello que dicen los directivos que son los MM y aquello que los MM dicen que son. La IO será el proceso sintético de dicho diálogo. Sobre esta concepción de la IO se desarrolló el modelo metodológico.

Concebir la IO como un diálogo entre lo que dicen los directivos que son los MM y aquello que los propios MM dicen que son, configura un conjunto de relaciones que es necesario precisarlas y contextualizarlas. De esta manera, desde el punto de vista de los MM se definieron dos dinamismos: *seguridad* y *significa-*

*ción*. Para los directivos, *permanencia* y *cambio*. A su vez, estos cuatro componentes están enmarcados en tres ejes contextuales, lo que permite comprender las relaciones existentes entre ellos: eje temporal, eje relacional y eje cultural. En su conjunto conforman el modelo teórico-metodológico a partir del cual se analizaron los datos.

Comercial Nutresa S.A.S., fue creada en el año de 2010, a partir de la integración de las áreas de ventas y distribución de algunas de las compañías del GN, conformando una organización con una identidad constituida a partir de otras. Es así, que CN no posee una identidad organizacional propia, sino que ésta se encuentra en proceso de construcción. Este aspecto fue uno de los criterios principales de elección de esta compañía para realizar la investigación. Dado que el objeto de estudio fueron los MM de CN, el trabajo investigativo se concentró en las unidades de gobierno, llamadas frentes comerciales (FC) de CN en cada una de las regiones de Colombia donde operan. Este órgano está conformado por un representante (MM) de cada una de las gerencias de la compañía quienes, a la vez, personifican las áreas funcionales de la organización.

Se revisaron archivos documentales y se realizaron 31 entrevistas a los MM, en ocho regiones del territorio colombiano en donde opera la organización estudiada. Cinco entrevistas a directivos, tres observaciones no participantes y diversa documentación oficial. Toda la información fue sistematizada mediante el programa especializado para investigación cualitativa *Atlas.ti* v.6.2, para su posterior análisis e interpretación..

## 2. Identidad organizacional: Antecedentes y marco teórico

El concepto de identidad se ha extendido en los últimos años a niveles macro de análisis, y se ha convertido en un aspecto fundamental para la comprensión de lo que significa una organización en la sociedad (Albert y Whetten, 1985; Ashforth et al, 2011; Dutton y Dukerich, 1991; Czarniawska, 1997; Gioia et al, 2000; Hatch y Schultz, 2002). De ahí que el estudio de la IO sea hoy en día un dominio relevante entre los teóricos e investigadores de las organizaciones.

Basados en la definición de IO de Albert y Whetten (1985)<sup>2</sup>, diversos investigadores han abordado este concepto explorando sus implicaciones para la vida organizacional en una variedad de entornos. Este creciente interés ha conducido a tomar la IO como una perspectiva importante para analizar diversos temas como la toma de decisiones estratégicas (Dutton y Dukerich, 1991; Elsbach y Kramer, 1996; Gioia y Thomas, 1996; Glynn, 2000; Maitlis y Lawrence, 2003), el cambio organizacional (Chreim, 2005; Martins, 2005; Nag et al, 2007; Yamashiro, 2015), la legitimidad (Sillince y Brown, 2009; Bishop, 2011), identidades colectivas (Mir et al, 2015), la identificación

(Sluss y Ashforth, 2007; Cooper y Thatcher, 2010) mostrar cómo las organizaciones y sus directivos interpretan temas (Dutton y Dukerich, 1991), identifican amenazas (Elsbach y Kramer 1996), perciben y resuelven conflictos (Golden-Biddle y Rao 1997), establecen una ventaja competitiva (Fiol, 1991) y construyen estrategias (Fiol y Huff 1992), por mencionar sólo algunos.

El tema de la IO es, por tanto, importante a nivel teórico, a la vez que proporciona elementos valiosos para análisis empíricos. Dicho tema brinda formas creativas para comprender una amplia variedad de contextos y fenómenos organizacionales (Alvesson et al, 2008). Junto con ello, este tema también ha sido abordado a la vez como perspectiva de análisis y como objeto de estudio. En otras palabras, existe una preocupación por lo que se es, como forma cultural e histórica, y una propensión a tomar la IO como perspectiva teórica para comprender los problemas y fenómenos sociales presentes en las organizaciones.

Una de las posibilidades que brinda el término IO es que permite situar una entidad como tal. Ya sea una organización, grupo o persona, cada entidad necesita por lo menos una respuesta preliminar a la pregunta *¿quiénes somos?*,

2 Estos autores definen la IO a partir de tres características: 1. Los puntos de respuesta a características que son propias de la organización, es decir, son características consideradas como su esencia. La identidad distingue a la organización con base en algo importante y esencial. Es la característica reconocida como *central*. 2. Los puntos de respuesta a características que distinguen a una organización de otras. La identidad abarcará características que permitirán una distinción de otras organizaciones. Es la característica reconocida como *distintiva*. 3. Los puntos de respuesta a características que exhiben cierto grado de igualdad o continuidad a través del tiempo. Es la característica reconocida como *perdurable*.

para poder interactuar eficazmente con otras entidades a largo plazo. Del mismo modo, otras entidades necesitan por lo menos la respuesta preliminar a la pregunta *¿quiénes son ellos?* para realizar esa interacción. La IO sitúa socialmente, de esta manera, a la organización, al grupo o a la persona (Albert et al, 2000). En este sentido, el estudio de la IO permite comprender el deseo permanente y subyacente de generar congruencia o encaje de ciertas actitudes y comportamientos personales con lo establecido por la organización. Esto podría implicar también reevaluar las creencias fundamentales del individuo, o presionar a la organización para que haga cambios en sus prácticas, pudiendo llevar a reconsiderar la relación misma del individuo con la organización (Foreman y Whetten, 2002).

En el campo de los Estudios Organizacionales<sup>3</sup> (EO) se ha desarrollado una literatura que da cuenta de la identidad como un proceso de construcción y reconstrucción a través de una interacción dinámica en la que un individuo es *moldeado* bajo una determinada identidad por otros (Karreman y Alvesson, 2001). En tal sentido, busca proyectar una identidad hacia el mundo exterior (Brown, 2001) y asume (o promulga) comportamientos, símbolos e historias de identidad (Sims, 2003). Estas prácticas implican un diálogo en el que la propia identidad interna se ve influida por la

identidad social externa (Watson, 2009). Así, la identidad social se compone de las proyecciones de los demás hacia uno mismo, de las proyecciones del *yo* hacia los demás y las reacciones a las proyecciones recibidas (Beech, 2008). La identidad social es, por consiguiente, un *espacio*, un *lugar* en el que se imponen a los individuos discursos externos, y la identidad propia es la visión interiorizada del sí mismo en que las personas tratan de "mantener una narrativa particular [de sí mismo]" (Watson, 2009: 431).

Bajo este contexto, la construcción de la IO se ha abordado también como un aspecto liminal, noción explicada por Arnold Van Gennep y posteriormente desarrollada por Victor Turner, la cual alude a un estado intermedio caracterizado por la ambigüedad en donde algo no es lo uno ni lo otro (Beech, 2011). La noción de liminalidad ha sido expuesta por la antropología social (Turner, 1967) e introducida por algunos investigadores en el ámbito propiamente organizacional (Sturdy et al, 2006; Tempest y Starkey, 2004), con el objetivo de ampliar y desarrollar el concepto de liminalidad dentro de la construcción de identidad (Sveningsson y Alvesson, 2003). Los resultados de la investigación que se presentan se inscriben dentro de esta perspectiva y buscan aportar a la discusión en dicho ámbito temático.

El proceso de construcción identitario puede ser considerado como parte

3 Los Estudios Organizacionales son un campo de conocimiento para el estudio de las organizaciones relativamente nuevo en América Latina, caracterizado por el abordaje de los fenómenos sociales inscritos en las organizaciones desde una mirada crítica y comprensiva (Gonzales-Miranda, 2014).

de la versión de la estructura del agente, donde este constituye y está constituido por su entorno social y los discursos sociales que lo rodean (Ybema et al, 2009). También es denominado como proceso de reconstrucción identitario (Thornborrow y Brown, 2009; Alvesson y Robertson, 2006; Watson, 2009). Según Thomas y Linstead (2002) y Thornborrow (2009), dicha construcción puede ser parcial o incompleta. En este desarrollo, la IO se encuentra parcialmente estructurada, o en *proceso de*, lo que hace retomar el concepto de *prácticas liminales* que ocurren en la intersección entre la estructura y la agencia. Es por ello que es pertinente retomar la propuesta procesualista del antropólogo Víctor Turner.

Víctor Turner (1920-1983), antropólogo estudioso de los símbolos y de los ritos en sociedades tribales, en su texto *The ritual process: structure and anti-structure* (2008), estudia los rituales de los Ndembu en Zambia. Allí desarrolla sus ideas sobre la liminalidad, como una situación o espacio en donde el sujeto se convierte en un "ser transicional que estructuralmente resulta indefinible" (Turner, 1980: 106). Con base en esta marginalidad, reflexiona en torno a los conceptos de estructura y antiestructura que se presentan en el rito de paso. Ahí, el investigador despliega una serie de conceptos en su afán de encontrar una interpretación y comprensión de los fenómenos sociales. A su vez, Gennep (1960) expuso otra teoría de los ritos de paso: una persona transita de un estado de identidad a otro (por ejemplo: niño a hombre, soltera a novia) en tres fases: a) separación, que se caracteriza por los símbolos de desprendimiento; b) limina-

lidad, en la que el *sujeto del ritual* o *liminar* es ambiguo y se mueve a través de un proceso que tiene pocos o ninguno de los atributos de los estados *antes* y *después*, y c) la agregación, que no es otra cosa que la consumación del pasaje. En esta etapa, lo liminar ha alcanzado una nueva identidad y se espera la adopción de determinadas normas.

En general, el proceso liminal es ritualista, es decir, sucede a partir de un *evento de activación* y transcurre durante un período específico. Esta conceptualización fue ampliada por Turner (1967) al concebir la persona liminal como *interes-structural*, en un estado de camino o transición entre las posiciones que ocupan los puntos de separación y agregación. En esa dirección apuntan Noble y Walker (1997: 31): "La liminalidad, perturba significativamente el propio sentido interno de uno mismo o dentro de un sistema social". En ese contexto, la liminalidad se puede definir como una reconstrucción de la identidad (en donde el sentido de *sí mismo* se interrumpe de manera significativa), de tal manera que la nueva identidad es significativa para el individuo y para la organización.

En cuanto a la literatura referida al ámbito organizacional, el concepto de liminalidad se asume, con frecuencia, para designar una situación de ambigüedad e incertidumbre, estar entre *lo uno* y *lo otro* (Chreim, 2002). Si bien esto se corresponde con una parte del concepto de Turner, en este caso no se suelen incluir, por ejemplo, las fases procesales. Lo liminal se utiliza indistintamente como una forma de clasificar a las personas (Garsten, 1999), las ocupaciones (Czarniawska y Mazza, 2003), los roles jerárquicos (Eri-

ksson-Zetterquist, 2002), las organizaciones (Tempest y Starkey, 2004) y los eventos y espacios (Sturdy et al, 2006). El concepto hace hincapié en la naturaleza cambiante de estos temas, los múltiples significados que pueden coexistir y las consecuencias psicológicas negativas de la liminalidad extendida.

Es así que han surgido investigaciones que han centrado su atención en el aspecto liminal. Garsten (1999) ve a los trabajadores temporales como en un estado alargado de liminalidad, en la periferia de las organizaciones, donde experimentan baja autoestima (*solo soy un temporal*) como se esperaría de un liminal (Noble y Walker, 1997). Sin embargo, no se llega a la fase de agregación, por lo que Garsten enfatiza en el desprendimiento de la organización por parte de los trabajadores temporales que fueran considerados como sustituibles y prescindibles, no ajustándose, en este caso, al uso del término desde un punto de vista antropológico.

En otro sentido, Czarniawska y Mazza (2003) consideran los consultores como liminales por estar constantemente en medio del cambio organizacional. Enfatizan en el contexto liminal de trabajo, donde los empleados permanecen en circunstancias cambiantes. Del mismo modo, Tempest y Starkey (2004) investigaron los trabajadores independientes en la industria de la televisión y encontraron que las carreras son cada vez más liminales, con motivos contractuales de los equipos de trabajo y de los proyectos que crean y recrean las redes dentro y entre organizaciones. En otras palabras, cuando se aplica a las organizaciones, la definición de liminalidad incorpora inestabili-

dades en el contexto social, la ambigüedad permanente y la multiplicidad de significados, la falta de resolución (o agregación) y la posibilidad de sustitución del individuo considerado como liminal. La liminalidad se puede entender en el sentido antropológico como una transición temporal a través de la cual se reconstruye la identidad, y puede ser pensada como una experiencia más longitudinal de ambigüedad dentro de un entorno cambiante.

### **3. Hallazgos: La identidad organizacional en equilibrio liminal**

Antes de exponer los resultados de la investigación, donde se concibe la IO en equilibrio liminal, es preciso hacer una breve mención al proceso de creación del mapa categorial, el cual expresa la construcción de sentido a partir del análisis de los datos. El mapa categorial es el conjunto ordenadores epistemológicos (categorías) que fungen como unidades significativas que dan sentido a los datos, permitiendo que estos puedan ser reducidos, comparados y relacionados (Alvarado, 1993). Las primeras categorías son llamadas precategorias ya que son definidas previas al trabajo de campo. En esta primera etapa, las precategorias están estrechamente relacionadas con los conceptos teóricos, incluso se podría decir que surgen a partir de ellos. Las categorías emergentes, gracias a las cuales se estructuran los resultados propios de la investigación, son la expresión del proceso de interpretación de los datos y construcción de sentido, construido en sintonía con el marco teórico definido para la investigación.



Lo que se presenta a continuación es la versión final del mapa categorial, depurada y sintetizada, la cual constó de tres versiones anteriores. Se aclara que no sólo es la definición conceptual de cada una de las categorías a partir del análisis de los datos, sino la reconceptualización teórica, que forma parte de la interpretación de los datos. Antes de mostrar gráficamente el mapa se aclara lo siguiente:

1. Fueron tres las precategorias: Identidad organizacional de los mandos medios (IOMM), Identidad Profesional (IPer) e Identidad Profesional (IProf). Estas tres categorías fueron constituidas a partir del modelo teórico-metodológico, y por lo mismo tienen una fuerte correspondencia con el marco teórico-conceptual.
2. Las categorías emergentes fueron cinco: Historia Personal, Profesional y Organizacional (Hist. Per-Prof-Org); Organizaciones de Origen (OO); Reconocimiento; Seguridad y Trascendencia.
3. Las dos primeras categorías emergentes, fueron transversales a todo el proceso, pero en forma distinta. La primera (Hist. Per-Prof-Org) influencia las tres precategorias, por lo que es transversal a todas ellas por las relaciones que genera con ellas, en el sentido de buscar una coherencia entre lo personal, lo profesional y lo organizacional, y lo será también a las emergentes. La segunda (OO) influencia no sólo a los MM sino también a los directivos. Es la fuerte referencia e identificación que tienen los MM con las OO, por lo que la IO tomará de ellas algunos aspectos y la re-

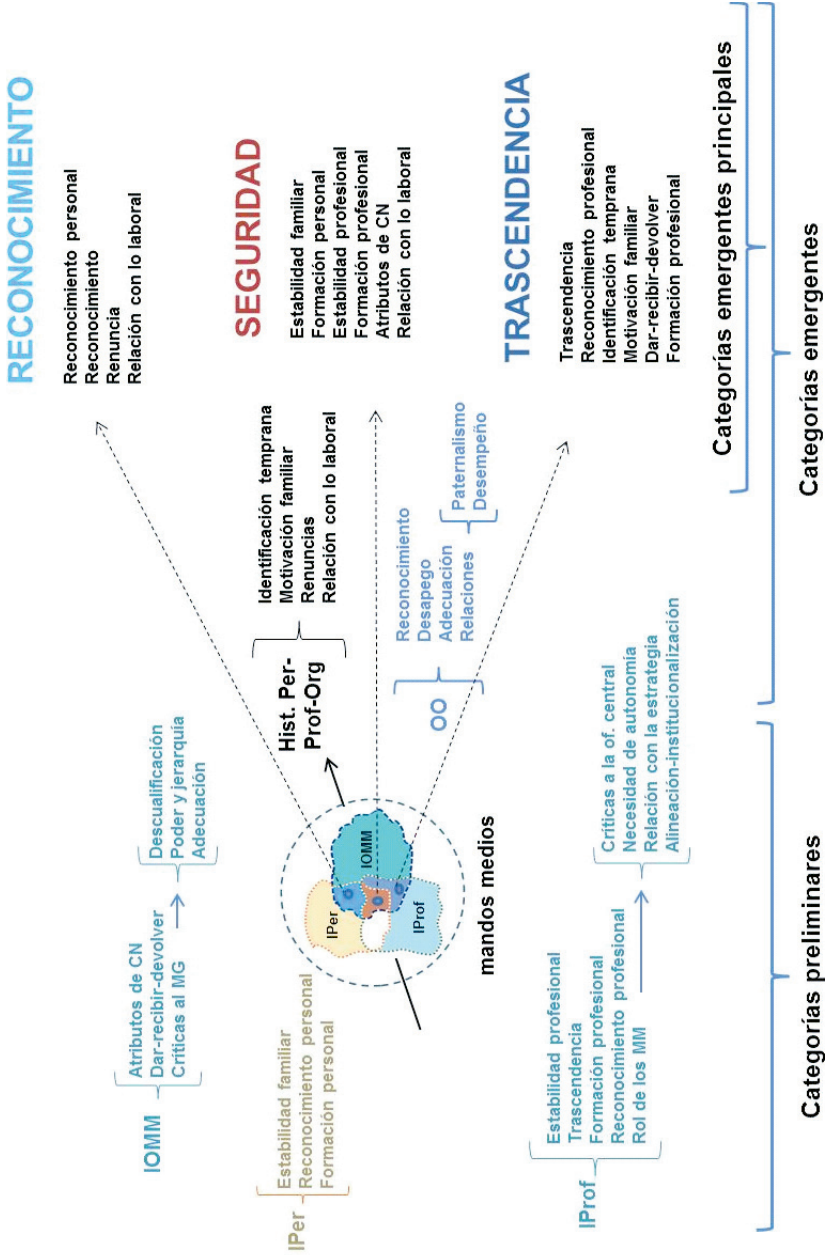
sistencia a dejarlas, y también caracterizará el proceso de construcción identitario.

4. Las categorías emergentes principales, desde el punto de vista de los MM, son: Reconocimiento, Seguridad, Trascendencia. Estas categorías son el resultado de la investigación ya que permiten comprender el proceso de construcción de la IO de los MM (Diagrama 1).

Se encontraron y conceptualizaron tres componentes propios del proceso de construcción identitario, hallados a partir del análisis de los datos: *reconocimiento*, *trascendencia* y *seguridad*. Para ello, se recurrieron a las ciencias sociales, concretamente a la filosofía y a la antropología, en la búsqueda de un mayor entendimiento y alcance en el ámbito organizacional de tales conceptos; sobre todo, con respecto a las relaciones que generan y el sentido que tienen para los MM dentro del proceso de construcción identitario que adelantan.

El primer componente es el *reconocimiento*. Se refiere al dinamismo que une a los MM con sus organizaciones de origen (OO). La gestación de las apreciaciones positivas, en donde se reconocen las cualidades de los individuos, proviene de las organizaciones donde antes laboraban los MM, no de la empresa en donde trabajan actualmente. Desde la visión del actual director de la Escuela de Frankfurt, Axel Honneth (2006), los directivos de CN declaran un reconocimiento ideologizado, lo que permite pensar que ellos incurrir en un no-reconocimiento al no valorar auténticamente las cualidades de los individuos. Lo que hacen es utilizar el reconocimiento—a propósito de la racional-

Diagrama 1  
 Mapa categorial. Categorías preliminares y emergentes construidas a partir de los mandos medios



Fuente: Elaboración propia.

dad instrumental— para buscar que los MM ingresen a un sistema y se adapten a una serie de requerimientos establecidos previamente por la organización. Sin embargo, existe un reconocimiento en donde las declaraciones de los *otros* buscan resaltar a la persona como tal y, por ende, no procuran algún tipo de comportamiento específico por parte de los individuos.

Tal tipo de reconocimiento fue expresado por la OO, y los MM lo recuerdan constantemente. En ese contexto, se descubre un dinamismo que caracteriza a los MM, basado en que este reconocimiento implementado por las organizaciones de donde provinieron, consolida y ancla la vida de los MM al pasado. En consecuencia, una manera de resistirse a convertir sus relaciones en herramientas o expresiones reificantes<sup>4</sup> es negándose a dejar de lado, en sus vidas personales y profesionales, a las OO.

El otro componente es la *trascendencia*. Este constructo expresa el interés de los MM porque su persona, representada en la obra realizada, perdure en el tiempo. La categoría tiene una particularidad: depende del reconocimiento para que se pueda proyectar a futuro. Se retoma el concepto expresado por Marcel Mauss (2009) de *dar-recibir y devolver*.

Se profundiza en esta idea para explicar cómo el proceso de sentirse reconocido y valorado por las OO lleva a los MM a devolver, en una dimensión distinta, dicho reconocimiento, expresado no solo en las manifestaciones positivas hacia ellos, sino en aquello que han recibido a lo largo de su estancia en el GN.

La trascendencia impulsa a los MM a mirar su futuro próximo de realización tanto a nivel personal, como profesional y organizacional en CN. En otras palabras, la trascendencia suscita una dinámica hacia el futuro, proyectando el quehacer de los MM en la nueva organización. CN se convierte en el espacio de realización, para iniciar de nuevo el proceso de ser reconocidos, aspecto que ya había sido obtenido en las OO. Por estar vinculados laboralmente a CN, los MM se ven obligados a reiniciar allí el proceso, pues no tienen otra opción. Junto con ello, la trascendencia conlleva el dar más allá del deber, más allá de lo estipulado por el contrato laboral. En un sentido, es un gesto de gratitud, de devolver lo recibido, que trasciende lo meramente organizacional para buscar tener impacto en la sociedad.

Los dos componentes descritos —reconocimiento y trascendencia— son dimensiones dirigidas al individuo. Es de-

4 La reificación se entiende como “[...] una clase de hábito de pensamiento, de perspectiva habitual petrificada, en virtud de cuya adopción los hombres pierden su capacidad de implicarse con interés en las personas y en los sucesos, y en consonancia con esta pérdida [...] los sujetos se transforman en observadores puramente pasivos a quienes no sólo su entorno social y físico, sino también su vida interior, les debe aparecer como un conjunto de entidades cósmicas. Como podemos comprobar retrospectivamente, [...] la reificación es entonces tanto un proceso como un resultado; con ello se designa el proceso de una pérdida, concretamente de la sustitución de una actitud original correcta por otra secundaria, incorrecta, y el resultado de este proceso, es decir, una percepción o una forma de conducta reificada” (Honneth, 2005: 84-85).

cir, el interés por el reconocimiento y la necesidad de que la obra trascienda, son situaciones o aspectos que el individuo busca saciar. A diferencia de estas, la tercera categoría emergente principal —seguridad—, si bien tiene una connotación personal, su definición recae sobre las posibilidades que la organización propicia y genera.

La *seguridad* es, pues, el último componente que asegura y blinda el proceso de construcción identitaria, al brindar las garantías personales y estructurales para que la tensa relación laboral se mantenga y no se quiebre o resquebraje. Vale la pena mencionar que tal seguridad se vio cuestionada por los MM. Debido al proceso de reestructuración, CN no cumplió con lo que había prometido, de no desvincular a ningún empleado luego de su constitución. La seguridad posibilita la configuración y construcción de una IO, pero sin ella, el proceso se quiebra o se debilita.

En síntesis, los constructos antes descritos son los componentes que en sus relaciones estructuran y posibilitan la existencia de una IO: un reconocimiento, que se aferra al pasado; una trascendencia, que busca realizarse a futuro, y una seguridad, que garantiza y sostiene el proceso como tal en el presente. La IO es un proceso dialéctico entendido como el resultado de un juego interno de relaciones que son las que, en última instancia, constituyen las cosas, a pesar de que aparentemente pueda parecer que los componentes tengan una independencia. Para expresarlo de otro modo, la IO —en tanto connotación dialéctica— no es fija ni determinada de una vez por siempre, se construye en un constante proceso de transformación.

Desde la perspectiva de la construcción social, los cambios en la identidad implican alteraciones en los significados que se asocian con una persona, no son simplemente ubicados en los individuos sino en la relación entre el individuo y la organización o la sociedad. Esto puede ser pensado desde un enfoque dialógico, entre lo que el individuo dice que es (internalización de la identidad) y aquello que los otros dicen que es el individuo (exterioridad de la identidad). Estas percepciones de lo que el individuo dice que es, remite a consideraciones positivas sobre *sí mismo* en el reconocimiento propio que tiene en cuenta la valoración de lo que los otros dicen. Por el contrario, la exterioridad de la identidad es el proceso por el cual el individuo sale de sí para darse a conocer a los demás.

Por un lado, la construcción de la IO es fruto de un diálogo entre el yo y los demás que se responden mutuamente a partir de un cambio interno en el individuo, producto de las influencias y acciones que recaen sobre él, derivadas de la organización y realizadas por esta con el ánimo de promover, construir o fabricar un entendimiento del individuo con respecto a su participación en la compañía. Como consecuencia, el individuo busca construir una identidad en proyección hacia el exterior, en tanto una persona que busca afirmarse en una identidad deseada y con el fin de influir en la forma como los demás lo considera. Sin embargo, el mismo individuo será más sensible a reaccionar ante influencias externas en donde se le *imponga* una identidad en concreto. La liminalidad de la identidad en el ámbito organizacional se asemeja a un diálogo que incorpora el

ser interior, tanto como el exterior de la identidad social. Pero, como en todo diálogo, la orientación puede variar de acuerdo al énfasis de lo externo a lo interno, una mayor uniformidad del juego entre los dos o un mayor énfasis de lo interno hacia lo externo.

Por otro lado, la conceptualización de la IO como liminal, hace referencia a las prácticas que surgen de las diferentes circunstancias dialógicas. En ese sentido, el yo se pone a prueba al buscar una identidad nueva o modificada en la orientación de adentro hacia afuera. Ejemplo de ello es la des-identificación, proceso en el cual, luego de la resistencia inicial, se pasa a una fase de experimentación en donde el individuo busca diversas formas de vinculación temporal al grupo, a las identidades organizadas o personales. En este tránsito, la desvinculación identitaria, contradictoriamente, busca afianzarse en otras realidades, con el fin de avanzar hacia una identidad deseada o como expresión y acción, para resistirse a una identidad no deseada.

Una orientación dialógica en el otro sentido, es decir, de afuera hacia adentro, se practica por medio del reconocimiento, en el entendido de que el individuo se da cuenta de una realidad distinta a partir de un hecho o evento que suscita o propicia un punto de inflexión conducente a configurar un nuevo significado. Tal punto de inflexión, en términos de Strauss (1996), impulsa un cambio de identidad cuando hay una desalineación, sorpresa, disgusto, ansiedad, tensión, desconcierto o cuestionamiento de sí mismo, y una persona se ve obligada a reconocer que no es la misma que era, como solía serlo.

Alternativamente, los reconocimientos pueden venir, en conjunto, como una revelación de cómo es visto el individuo en la organización. En estos casos, la IO incorpora prácticas tanto de afuera hacia adentro como viceversa, constituyendo un diálogo internalizado, propio de la reflexión. Esto implica un autocuestionamiento y la posibilidad de ingresar en un proceso de cambio, a la vez que abre la oportunidad de asumir o interiorizar influencias y percepciones externas. El autocuestionamiento puede ser un proceso principalmente interno y el auto-cambio puede ser un trabajo de cómo se debe proyectar el individuo hacia la sociedad. En este sentido, la reflexión, como proceso de interrelación identitario en las organizaciones, puede ser considerada como parte de la noción antropológica de la liminalidad.

[La] liminalidad puede describirse en parte, como una etapa de reflexión. [...] Liminalidad es el reino de la hipótesis primitiva, donde hay una cierta libertad de hacer malabares con los factores de la existencia [...] existe una mezcla promiscua y alternativa de las categorías de evento, experiencia y conocimiento, con una intención pedagógica. (Turner, 1967: 105-106).

El autocuestionamiento activo, cómo se ve el individuo y cómo lo ven los demás, es la esencia de una construcción dialógica del yo.

En ese orden de ideas, entonces, se propone que la liminalidad en el proceso de construcción identitario puede estar constituida por una o más de estas prácticas: la trascendencia, en la que lo liminal construye y proyecta una identidad; la reflexión, cuando lo liminal considera las

opiniones de los demás y las preguntas de sí mismo en un presente, y el reconocimiento, en donde lo liminal reacciona a una identidad que se proyecta a partir de una historia pasada.

El reconocimiento así como la trascendencia tienen una connotación netamente individual. Son dinanismos personales que entran en relación con lo propiamente organizacional a través de la seguridad. Esta categoría, a diferencia de las dos primeras, recae en el ámbito netamente organizacional en cuanto a su aplicación o ejecución. De este modo, las posibilidades que tiene la organización para intervenir en el proceso de construcción identitario se dan, gracias a las garantías que ofrezcan seguridad al proceso como tal. Si bien hay una historia personal y profesional escrita paralelamente a la organización, la construcción de sentido y los significados que los MM interpretan y asimilan, se dan gracias a que existen las condiciones para ello.

En tales circunstancias, y relacionándola con los aspectos personales y profesionales, se puede afirmar que la construcción identitaria está permeada por dos niveles de análisis anclados por la seguridad que la organización propicia para garantizar el proceso de construcción identitario. El primer nivel de equilibrio está dado por las tensiones entre los aspectos personales y profesionales con respecto a los organizacionales. Las contradicciones que pudieran surgir entre estos dos polos desequilibran la balanza y ponen en peligro la estabilidad laboral y la continuidad del trabajador, ya que este podría optar por romper las relaciones y retirarse de la empresa. El nivel de equilibrio está caracterizado por aspectos per-

sonales de la vida del individuo que se encuentran con los organizacionales. En ese sentido, la construcción identitaria pasa por un primer análisis de lo individual, por medio del cual la persona contrasta lo particular y profesional a los intereses de la organización.

Lo anterior sugiere que el equilibrio organizacional está estructurado mediante una relación egoísta de conveniencia mutua: los individuos permanecen en la organización, no necesariamente porque los intereses de ambas partes se identifiquen sino porque la relación misma les es útil, es decir, al estar en la organización, los individuos pueden valerse de los beneficios que la organización le brinda para cumplir con sus propios objetivos e intereses. De la misma manera, la organización se vale de las habilidades y de los conocimientos de los empleados para cumplir con los objetivos que se propone, a pesar de que estos muchas veces no coincidan con los de los trabajadores. Se estructura así una relación interesada que busca las condiciones que la otra parte pueda proporcionar para mantener una vinculación laboral. Si estas condiciones no se dan en algún caso, alguna de las partes romperá la relación.

Un segundo nivel de equilibrio se configura a partir de los aspectos propiamente organizacionales, enmarcados por las condiciones espacio-temporales específicas a cada compañía. La reputación, el prestigio, las funciones, las dinámicas culturales, el desarrollo de la estrategia, entre otros aspectos, influyen en la construcción de sentido por parte de los individuos. Tales componentes están sostenidos por la seguridad que la em-

presa pueda brindar en lo referente a garantizar las condiciones mínimas de permanencia y autonomía para poder realizar el proceso de asimilación y apropiación de una nueva IO.

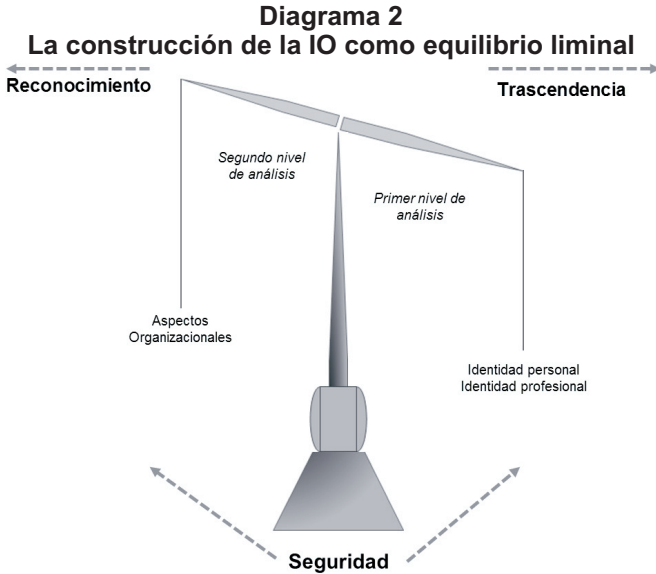
En este segundo equilibrio se expresa, a su vez, un segundo nivel de análisis que es la presencia de lo organizacional en la construcción de la IO. Si bien, la categoría de seguridad le corresponde a la organización en cuanto a su cumplimiento y desarrollo, los aspectos personales y profesionales se encuentran situados en una dimensión particular del individuo. Por el contrario, el reconocimiento y la trascendencia se constituyen y configuran en sí mismos gracias a la relación con la organización. De esta manera, la tensión del individuo entre lo que quiere ser y lo que fue se ve mediada por la organización que es garante de seguridad del proceso de construcción identitario.

En conclusión, el proceso de construcción identitario se configura a partir de los dos niveles de análisis. Hay una unidad en la dinámica de construcción, en donde lo personal no se desliga de lo organizacional, lo supone, se requiere y constituye sentido a partir de él. El establecimiento de la liminal identidad requiere considerar estas dos dimensiones y los componentes que intervienen allí. No obstante, esta construcción privilegia los aspectos personales, de ahí que la primera situación de equilibrio se convierta en condicionante para la segunda, es decir, tiene una importancia mayor para que el proceso de construcción se realice o continúe. Junto con ello, es claro que el control que puede ejercer la organización dentro del proceso de construcción se po-

dría centrar en el segundo espacio de equilibrio, es decir en lo referido a lo propiamente organizacional, ya que en los aspectos personales, no tendrá ningún tipo de injerencia.

De esta manera, la construcción de la IO contiene unos componentes que se integran en dos niveles de análisis cohesionados por la participación de la organización como garante del proceso. La estabilidad de este, junto con la seguridad que pueda brindar la organización, se sostiene por las tensiones inherentes a su desarrollo. Vale decir, el proceso de construcción identitaria se sustenta en las tensiones existentes, no es una relación exenta de controversias, desencuentros, incumplimientos o frustraciones; es un proceso que se recompone de acuerdo con los intereses de las partes, es agónico, lo cual genera acuerdos explícitos e implícitos, y provoca una tensión que se reescribe y se reconfigura en el dinamismo social y continuo de la experiencia organizacional y de los factores que en ella intervienen. Esta situación se refleja en el Diagrama 2.

La balanza busca expresar el equilibrio entre los dos componentes mencionados: la identidad personal y profesional, y los aspectos organizacionales. La IO se sostiene por la seguridad que les otorga la organización a los individuos, en el proceso de construcción de una IO específica. Lo personal del individuo (la identidad personal y profesional) tiene una importancia mayor para él, de ahí que la balanza esté inclinada. Del otro lado se encuentran los aspectos organizacionales propios de la organización. Esta balanza, que busca estar en equilibrio y se va adecuando y reacomodando



Fuente: Elaboración propia.

constantemente, se encuentra en un estado liminal, en una situación de no-estructuración. Es el *communitas*, caracterizado por las fuerzas contrarias de reconocimiento y trascendencia, que *mirando* al pasado y al futuro, respectivamente, delimitan un estado de construcción de sentido del individuo en donde *no siendo*, buscan definirse a sí mismos en relación con la organización.

La balanza sostenida por la seguridad, aspecto que solo puede ser propiciada y garantizada por la organización, soporta en sus dos brazos los componentes del proceso de construcción identitario como tal. Se configuran así dos tensiones provenientes de los dos extremos de la balanza, las cuales deben ser mantenidas adecuadamente por la organización. Si una de ellas se rompe, el proceso de construcción se interrumpe. Junto con ello, se establecen dos niveles de análisis

que articulan indisolublemente lo individual y lo organizacional dentro del proceso.

La dinámica de la balanza denota también el estado de continuo movimiento a partir del equilibrio de fuerzas. El modelo no es estático sino dinámico y expresa el proceso en sí, donde la regulación, la resistencia y la construcción de sentido se presentan en forma constante. La IO no es algo que ya posee el individuo, no es algo distintivo, es la construcción entre lo que el *sí mismo* comprende en un contexto determinado por el tiempo y las circunstancias específicas que lo componen. La construcción es continua como una interpretación reflexiva por parte del individuo; la IO es un proceso fundado en la alteridad entre quien construye sentido y se pregunta quién es para la organización, y un *otro* que dice quién debe ser para esta.



El análisis de los datos permite afirmar que la IO puede ser considerada un proceso liminal. Este, sujeto a tensiones entre lo organizacional y personal, configura un espacio social para el individuo. Allí, las fronteras son difusas y la pregunta por la propia identidad de los individuos dentro de las organizaciones está mediada por contradicciones, frustraciones, pero también por sueños, agradecimientos, esperanzas y anhelos. Lo liminal se convierte en expresión de lo dialéctico, es su manifestación, en donde el foco está puesto en el proceso como tal.

#### 4. Reflexiones finales

La investigación posibilita la discusión en torno a la conceptualización de la IO como un proceso en equilibrio liminal. Lo primero por decir es que la IO se torna en un proceso *agónico*, tejido por la confluencia de factores contextualizados en tiempo y espacio específicos. Estos, a pesar de su aparente no estructuración, configuran un estado característico e identificable, en donde la IO se sostiene por las tensiones existentes, particularizada por la presencia de polémicas, desencuentros, incumplimientos, desengaños, tanto como aspiraciones y realizaciones. Esos aspectos, a su vez, se recomponen de acuerdo con los intereses de las partes, generan acuerdos explícitos e implícitos y provocan una tensión que se re-escribe y se re-configura en el dinamismo social y continuo de la experiencia organizacional y de los factores que en ella intervienen.

Un segundo aspecto es que la propuesta de Turner (1980) en cuanto a los ritos de paso y al proceso de ritualización,

permiten profundizar en distintos aspectos por los que atraviesan los individuos que buscan construir una IO específica. La realización de tal ejercicio ha dado pie para acercarse a las ciencias sociales, enriqueciendo la mirada del estudio de la IO como un proceso liminal, aspecto que poco se ha investigado en el ámbito organizacional. Es así, que esta investigación fortalece una línea de investigación en este ámbito propiciando nuevas reflexiones desde la realidad latinoamericana.

Otro aspecto importante que se deriva de la investigación, es haber centrado la atención en la línea media de gestión. Desde la liminalidad, se puede afirmar que los MM se encuentran en una situación de conflicto permanente por las rivalidades y los juegos de poder existentes. Por eso, la fase de reajuste o reflexividad identificada por Turner se convierte en un espacio y oportunidad para la mirada autocrítica en el proceso liminal por el que atraviesan, ya que la reflexividad supone de alguna manera una interrupción en ese proceso transicional. Por lo tanto, será también un espacio para mostrar cuáles son los límites que tiene la subjetividad, en el sentido de que el MM busca tomar decisiones a partir de la realidad que les toca definir y delimitar. Con esto, no se quiere decir que exista una única realidad, sino lo real que el individuo descifra para sí.

La liminalidad se puede entender como una transición temporal a través de la cual se reconstruye la identidad, y puede ser pensada como una experiencia más longitudinal de ambigüedad dentro de un entorno cambiante. Esa así que los resultados de la investigación, ejemplificados en la gráfica de la balanza, se pue-

den considerar como un modelo de gestión para comprender el cambio en las organizaciones desde el punto de vista de la IO. Los componentes ahí expuestos remarcan los procesos y las consideraciones a tener en cuenta en situaciones de cambio, como pueden ser las fusiones o adquisidores, o algún otro aspecto que propicie cierta crisis identitaria. El análisis fortalecerá la toma de decisiones para realizar una gestión, que tenga como prolegómeno la comprensión previa del proceso, disminuyendo así, el riesgo de caer en un pragmatismo que busque de antemano intervenir las organizaciones obviando los procesos de construcción de sentido que acompañan los procesos de reconstrucción identitario.

Por último, el marco teórico de esta esta investigación ha transitado de la mano de las ciencias sociales para comprender la realidad organizacional desde la perspectiva de la IO. Faltan aún muchos puentes por tender, pero este trabajo es prueba factible y evidente de su posibilidad. Junto con ello, y por los hallazgos encontrados, bien se podría considerar a la IO como un marco de análisis en sí mismo desligándolo del tema de la cultura, al cual se le asocia comúnmente.

## Referencias bibliográficas

- Albert, Stuart; Ashforth, Blake y Dutton, Jane (2000), Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. **Academy of Management Review**, Año 25, No. 1, pp. 13-17.
- Albert, Stuart y Whetten, David (1985), Organizational identity. En L. L. Cummings, y M. M. Staw (Edits.) **Research in organizational behavior** (pp. 263-295). Greenwich, CT: JAI.
- Alvarado, Sara Victoria (1993), La construcción de categorías teóricas a partir de los datos empíricos, como base del acercamiento metodológico en la investigación cualitativa. En **Investigación Cualitativa. Confrontación y prospectiva**. (págs. pp. 271-278). Medellín: Universidad de Antioquia.
- Alvesson, Mats; Ashcraft, Lee Karen y Thomas, Robyn (2008), Identity Matters: Reflections on the construction of identity scholarship in Organization Studies. **Organization**, Año 15, No. 1, pp. 5-28.
- Alvesson, Mats, y Robertson, Maxine (2006), The best and the brightest: the construction, significance and effects of elite identities in consulting firms. **Organization**, Año 13, No. 2, pp. 195-224.
- Alvesson, Mats, y Willmott, Hugh (2002), Identity regulations as organizational control: producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**, Año 39, No. 5, pp. 619-644.
- Ashforth, Blake; Rogers, Kristie y Corley, Kevin (2011), Identity in Organizations: Exploring cross-level dynamics. **Organization Science**, Año, 22, No. 5, pp. 1144-1156.
- Barker, James (1999), **The Discipline of Teamwork**. Londres: Sage.
- Beech, Nic (2008), On the Nature of dialogic identity work. **Organization**, Año 15, No. 1, pp. 51-74.
- Beech, Nic (2011), Liminality and the practices of identity reconstruction. **Human Relations**, Año 64, No. 2, pp. 285-302.
- Bishop Smith, Edward (2011), Identities as Lenses: How Organizational Identity Affects Audiences' Evaluation of Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**, Año 56, pp. 61-94.

- Brown, Andrew (2001), Organization studies and identity: Towards a research agenda. **Human Relations**, Año 54, No. 1, pp. 113-121.
- Chreim, Samia (2002), Influencing organizational identification during a major change: A communication based perspective. **Human Relations**, Año 55, No. 9, pp. 1117-1137.
- Chreim, Samia (2005), The continuity-change duality in narrative texts of organizational identity. **Journal of Management Studies**, Año 42, No. 3, pp. 567-593.
- Cooper, Danielle y Thatcher, Sherry (2010), Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. **Academy of Management Review**, Año 35, No. 4, pp. 516-538.
- Czarniawska, Barbara y Mazza, Carmelo (2003), Consulting as a liminal space. **Human Relations**, Año 56, No. 3, pp. 267-290.
- Czarniawska, Barbara (1997), Narratives of Individual and Organizational Identities. **Communication Yearbook**, Año 17, pp. 193-221.
- Deetz, Stanley (1992), **Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the politics of Everyday life**. Albany: State University of New York Press.
- Deetz, Stanley (1994), The micro-politics of identity formation: the case of a knowledge intensive firm. **Human Studies**, Año 17, No. 1, pp. 23-44.
- Dutton, Jane y Dukerich, Janet (1991), Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, Año 34, No. 3, pp. 517-554.
- Elsbach, Kimberly y Kramer, Roderick (1996), "Members" responses to organizational identity threats: Encountering and countering the business week rankings. **Administrative Science Quarterly**, Año 41, No. 3, pp. 442-476.
- Enriquez, Eugène (2007), **Clinique du pouvoir. Les figures du maitre**. Paris: Érès.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla (2002), Gender construction in corporations. En Barbara Czarniawska, y Heather Hopfl (Edits.). **CASTING THE OTHER: PRODUCTION AND MAINTENANCE OF INEQUALITY IN ORGANIZATIONS**. (pp. 89-103). London: Routledge.
- Ezzamel, Mahmoud; Willmott, Hugh y Worthington, Frank (2000), **Control and Resistance in "The Factory that Tiam Forgot"**. Working Paper.
- Fiol, Marlene (1991), Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, Año 17(1), pp. 191-211.
- Fiol, Marlene y Huff, Anne Sigismund (1992), Maps for manager: Where are we? Where do we go from here? **Journal of Management Studies**, Año 29, No. 3, pp. 267-285.
- Flick, Uwe (2008a), **Managing quality in qualitative research**. London: SAGE.
- Flick, Uwe (2008b), **Designing qualitative research**. London: SAGE.
- Foreman, Peter y Whetten, David (2002), Members' identification with multiple identity organizations. **Organization Science**, Año 13, Vol 6, pp. 618-635.
- Galeano Marín, María Eugenia (2004), **Diseño de proyectos en la investigación cualitativa**. Medellín: Universidad EAFIT.
- Garsten, Christina (1999), Betwixt and between: Temporary employees as liminal subjects in flexible organizations. **Organization Studies**, Año 20, No. 4, pp. 601-617.
- Gennep, Vann (1960), **The rites of passage**. Londres: Routledge y Kegan Paul.

- Gioia, Dennis; Schultz, Majken y Corley, Kevin (2000), Organizational identity, image and adaptive instability. **Academy of Management Review**, Año 25, No. 1, pp. 63-82.
- Gioia, Dennis y Thomas, James (1996), Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, Año 4, No. 3, pp. 370-403.
- Glynn, Mary Ann (2000), When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. **Organization Science**, Año 11, No. 3, pp. 285-298.
- Golden-Biddle, Karen y Rao, Hayagreeva (1997), Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. **Organization Science**, 8(6), pp. 593-609.
- Gonzales-Miranda, Diego René (2014), Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. **Innovar**, Año 24, No. 54, pp. 43-58.
- Hatch, Mary Jo y Schultz, Majken (2002), The dynamics of organizational identity. **Human Relations**, Año 55, No. 8, pp. 989-1019.
- Honneth, Axel (2005), **Reificación. Un estudio en la Teoría del Reconocimiento**. (G. Calderón, Trad.) Buenos Aires: Katz Editores.
- Honneth, Axel (2006), El reconocimiento como ideología. **ISEGORÍA**, julio-diciembre, No. 35, pp. 129-150.
- Karreman, Dan, y Alvesson, Mats (2001), Making newsmakers. **Organization Studies**, Año 22, No. 1, pp. 59-90.
- Knights, David y Willmott, Hugh (1989), Power and subjectivity at work. **Sociology**, Año 29, pp. 761-782.
- Kunda, Gideon (1992), **Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation**. Philadelphia: Temple University Press.
- Maitlis, Sally y Lawrence, Thomas (2003), Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing. **Journal of Management Studies**, Año 40, No. 1, pp. 109-139.
- Martins, Luis (2005), A model of the effects of reputational rankings on organizational change. **Organization Science**, Año 16, No. 6, pp. 701-720.
- Mauss, Marcel (2009), **Ensayo sobre el don. Forma y función del intercambio en las sociedades arcaicas**. Madrid: Katz.
- Mintzberg, Henry (1992), **El poder de las organizaciones**. Barcelona: Ariel.
- Mir, Ali; Mir, Raza; Ramin, Taghi y Mwaura, Muroki (2015), Collective identities, contrasting identities: A study-organizational identity learning. **Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Año 20, No. 1, pp. 16-21
- Nag, Rajiv; Corley, Kevin y Gioia, Dennis (2007), The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. **Academy of Management Journal**, Año 50, No. 4, pp. 821-847.
- Noble, Charles y Walker, Beth (1997), Exploring the relationships among liminal transitions. Symbolic consumption and the extended self. **Psychology and Marketing**, Año 14, No. 1, pp. 29-47.
- Pàges, Max; Bonetti, Michel; De Gaulejac, Vicent y Descendre, Daniel (1979), **L'emprise de l'organisation**. Paris: Presses Universitaires de France.
- Raes, Anneloes; Heijltjes, Marielle; Glunk, Ursula, y Roe, Robert (2011), The interface of the top management team

- and middle managers: a process model. **Academy of Management Review**, Año 36, No. 1, pp. 102-126.
- Sillince, John y Brown, Andrew (2009), Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites. **Human Relations**, Año 62, No. 12, pp. 1829-1856.
- Sims, David (2003), Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle managers's storytelling. **Human Relations**, Año 56, No. 10, pp. 1095-1121.
- Sluss, David y Ashforth, Blake (2007), Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships. **Academy of Management Review**, Año 32, No. 1, pp. 9-32.
- Strauss, Anselm (1996), **Mirrors and Masks: The Search for Identity**. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Sturdy, Andrew; Schwarz, Mirela y Spicer, Andre (2006), Guess who's coming to dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy. **Human Relations**, Año 59, No. 7, pp. 929-960.
- Sveningsson, Stefan y Alvesson, Mats (2003), Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. **Human Relations**, Año 56, No. 10, pp. 1163-1193.
- Tempest, Sue y Starkey, Ken (2004), The effects of liminality on individual and organizational learning. **Organization Studies**, Año 27, No. 7, pp. 507-527.
- Thomas, Robyn y Linstead, Alison (2002), Losing the Plot? Middle managers and identity. **Organization**, Año 9, Vol 1, pp. 71-93.
- Thornborrow, Thomas y Brown, Andrew (2009), 'Being regimented': Aspiration, discipline and identity. **Organization Studies**, Año 30, No. 4, pp. 1-22.
- Turner, Victor (1967), **The Forest of Symbols: Aspects of Ndembu Ritual**. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Turner, Victor (1980), **La selva de los símbolos**. Madrid: Siglo XXI editores.
- Watson, Tony (2009), Narrative, life story and manager identity. **Human Relations**, Año 63, No. 3, pp. 425-452.
- Wooldridge, Bill; Schmid, Torsten y Floyd, Steven (2008), The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. **Jornal of Management**, Año 34, No. 6, pp. 1190-1221.
- Yamashiro, Yoshiaki (2015), Conceptual Expansion into organizational identity change. **Annals of Business Administrative Science**, Año 14, pp. 193-203.
- Ybema, Sierk; Keenoy, Tom; Oswick, Cliff; Beverungen, Armin; Ellis, Nick y Sabelis, Ida (2009), Articulating identities. **Human Relations**, Año 62, No. 3, pp. 299-322.