

CUINAP | Argentina

Año 1 • **2020** | Cuadernos del INAP

Identidad organizacional Conceptualización y análisis

Ricardo María Piñeyro Prins

14

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

Identidad organizacional Conceptualización y análisis

Ricardo María Piñeyro Prins

14



Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Lic. Santiago Andrés Cafiero

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Dr. Alejandro Miguel Estévez

Director Institucional del INAP

Índice

| | |
|--|-----------|
| Prólogo | 6 |
| 1. Introducción | 10 |
| 2. Teorizaciones acerca de la identidad | 13 |
| 3. Análisis organizacional | 22 |
| 4. Conclusiones | 31 |
| 5. Referencias bibliográficas | 33 |

Los Cuadernos del INAP

La mayoría de los estudios tradicionales de las organizaciones públicas se centraban en los aspectos fácilmente observables, como los organigramas, los salarios, las dotaciones de personal o las credenciales educativas de los/las trabajadores/as. El supuesto básico de estos análisis era la existencia de una relación lineal entre los medios y los fines institucionales, en un vínculo directo entre insumos y productos. Sin embargo, la realidad mostró una complejidad muy superior a la preconcebida, por lo cual esa información explícita no permitía explicar el funcionamiento del aparato administrativo.

En forma subyacente a los datos manifiestos en las organizaciones, aparecen cuestiones que afectan significativamente su comportamiento, dos de las cuales tienen una gran importancia: la identidad y la cultura. El texto de Ricardo Piñeyro Prins resulta esclarecedor en términos de dilucidar, a partir de un riguroso recorrido histórico de teorías administrativas, el sentido de estos dos conceptos a los que no suele prestarse la debida importancia por su existencia latente en las distintas esferas de gestión y por la dificultad para conceptualizarlas.

Los significados, supuestos, normas y valores compartidos por los/las miembros de una organización generan narrativas y estructuras

simbólicas que afectan las reglas y códigos vigentes, y el desempeño organizacional. Por ello, es necesario el análisis de aspectos como la cultura y la identidad de los organismos estatales y sus efectos ante procesos de cambio, tal como alerta y explica el artículo. Si la identidad es una noción necesaria para la supervivencia y la cultura influye en la estructura de una entidad, resulta necesario tanto entender cada uno de estos conceptos como diferenciarlos para captar el comportamiento de las reparticiones estatales. En el momento actual, de serios cuestionamientos sobre el futuro del aparato estatal y las características que deberá adoptar la administración pública, ante señalamientos hipersimplificadores que trivializan el rol del sector público, el texto presentado constituye un aporte muy valioso para el estudio de la gestión pública y una guía para una administración que no se detenga en los factores observables, sino que también considere aspectos implícitos relevantes para la acción.

Dr. Juan Ignacio Doberti
Director de Investigaciones y Publicaciones del INAP

Identidad organizacional

Conceptualización y análisis

Ricardo María Piñeyro Prins

Director del CEIRET (Centro de Estudios e Investigaciones en Relaciones del Trabajo) de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA), investigador, trabajó en organizaciones del sector público y privado. Se desempeña como profesor titular regular en la carrera de Relaciones del Trabajo de la UBA, profesor titular de la Maestría en Recursos Humanos de la Universidad Blas Pascal, Córdoba, y profesor invitado de la Universidad Nacional de Tres de Febrero y de la Pontificia Universidad Católica Argentina. Es autor de varios libros y publicaciones en revistas nacionales y del exterior, en las temáticas del mundo laboral. Doctorado en Sociología (candidate) y máster en Sociología por la Pontificia Universidad Católica Argentina. Doctor en Sociología del Trabajo y licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad Argentina de la Empresa.

Resumen

El presente trabajo se propone analizar la identidad organizacional, partiendo de un recorrido histórico por las distintas perspectivas teóricas respectivas al concepto de identidad. Toda organización social presenta una cultura y una identidad que le son propias. La relación entre estos dos conceptos, que a simple vista nos remiten a cosas similares, resulta en profundidad mucho más compleja. ¿Es una organización presa de su cultura? ¿Se puede modificar aquello que la identifica? Entender estos conceptos es necesario para lograr una comprensión clara, profunda e integral de nuestro objeto de estudio y para, luego, poder realizar los cambios pertinentes basados en una sólida percepción de lo que estamos analizando.

Palabras clave

Identidad, cultura, organización.

Abstract

This work purpose is to analyze organizational identity. It begins with a historical tour through the different theoretical perspectives respective to the concept of identity. Every social organization presents a culture and identity that are its own. The relationship between these two concepts, which at first glance refer us to similar things, is in much more complex depth. Can an organization change what identifies it? Understanding these concepts is necessary to achieve a clear, deep and comprehensive understanding of our object of study.

Key words

Identity, culture, organization.

1

Introducción

Para estudiar y analizar una organización, y poder describirla en su aspecto esencial, es inevitable hacer referencia a la identidad. ¿Se puede decir, en pocas palabras, qué es aquello que caracteriza a una organización, tanto pública como privada? ¿O cuál es la esencia que la determina? ¿Cómo podemos definirla? La frecuente confusión en la interpretación de este concepto genera inconvenientes a la hora de llevar a cabo, con eficacia, procesos de reforma en las organizaciones. En tiempos en los que el debate sobre la aplicación de la gestión privada a la escena pública vuelve a recuperar terreno, sobre todo en el mundo occidental a partir del 2008, estas preguntas no dejan de cobrar sentido. Resulta indispensable, por lo tanto, entender cuáles son los mecanismos ocultos de la identidad, esa suma de elementos que hacen única a una organización y que le dan coherencia interna.

Los orígenes de la identidad

La noción de identidad ha sido apropiada por distintos ámbitos con diversas acepciones. Por este motivo, resulta pertinente intentar clarificar el concepto acercándonos a sus orígenes en el pensamiento filosófico. Siguiendo a Dubar (2002), se pueden distinguir dos posturas. La primera es denominada *esencialista*, ya que descansa sobre la creencia de que existe una realidad *en sí*, la cual es inmutable y original. En este sentido, propugna una pertenencia esencial de cada humano

que no depende del tiempo y es heredada desde el nacimiento, está dada *a priori*. La otra postura, generalmente, se le atribuye a un filósofo presocrático, Heráclito, quien escribió: «nadie puede bañarse dos veces en el mismo río», «todo fluye». De aquí, surge la posición *nominalista*, que interpreta que no hay esencias eternas, todo está sometido al cambio, por lo que la identidad depende de la época considerada y del punto de vista adoptado. Desde esta perspectiva, «la identidad no es lo que permanece necesariamente idéntico, sino el resultado de una identificación contingente» (Dubar, 2002, p. 11). Si profundizamos un poco más en este análisis del concepto, se pueden reconocer dos operaciones categóricas que se ponen en juego cuando pensamos en la identidad. Por un lado, entendemos que la identidad es lo que hace único y singular a algo o alguien en relación con los otros: la identidad es la diferencia. Por otro lado, también es aquello que tienen en común varios elementos singulares. Consecuentemente, Dubar (2002) habla de la «paradoja de la identidad: lo que hay de único es lo que hay de compartido» (p. 11). Sin embargo, estas dos operaciones tienen algo en común: la identificación de y por el otro, ya que no hay identidad sin alteridad. En esta línea, lo que existen son modos de identificación, variables en el curso de la historia colectiva y personal, por lo que cada uno se puede identificar a sí mismo de diferente manera en la que lo hacen los demás. Esto es lo que Dubar (2002) denomina como «identidades para sí» e «identidades para los otros». El autor realiza un recorrido de la configuración de las formas identitarias que permite comprender la articulación de estos dos modos de identificación y su variación según el contexto sociohistórico. A las formas identitarias más ancestrales las denomina «formas comunitarias» (Dubar, 2002, p. 13). Su nombre remite al sentido del término comunitario definido por Max Weber, considerando a las comunidades como «sistemas de lugares y nombres preasignados a los individuos y que se reproducen idénticamente

a lo largo de las generaciones» (Dubar, 2002, p. 13). En este sentido, cada individuo tiene una posición particular debido al lugar que ocupa en la comunidad. El sentimiento de pertenencia a algo común es muy fuerte, prima una forma de identificación *para otros* que define la identidad *para sí*. A las formas identitarias más recientes las denomina «societarias», también con el sentido que Weber tomó del término «societario». Estas suponen la existencia de «colectivos múltiples, variables y efímeros a los que los individuos se adhieren por períodos limitados y que proporcionan recursos de identificación que se plantean de manera diversa y provisional» (Dubar, 2002, p. 13).

Teorizaciones acerca de la identidad

Es interesante incluir en el análisis una variable transversal como lo es el paso de la modernidad a la posmodernidad que, sin dudas, modificó la concepción de la identidad. Un punto en el que hay un consenso indiscutible es que la identidad es una invención moderna. Si bien la principal angustia relacionada con la identidad en los tiempos modernos era la preocupación por la perdurabilidad, hoy es el interés en evitar el compromiso. «La modernidad construía en acero y hormigón; la posmodernidad construye en plástico biodegradable» (Bauman, 2019, p. 41). En este mundo, las identidades pueden adoptarse y descartarse. «La identidad bien construida y duradera deja de ser un activo para convertirse en un pasivo. El eje de la estrategia en la vida posmoderna no es construir una identidad, sino evitar su fijación» (Bauman, 2019, p. 51).

Siguiendo esta línea, los individuos se encuentran en múltiples pertenencias que pueden cambiar. En este sentido, la identidad es estratégica y posicional, nunca es singular, sino que es construida de múltiples maneras a través de discursos, prácticas y posiciones, a menudo cruzadas y antagónicas. Por su parte, emerge en el juego de modalidades específicas de poder y por ello acentúa la diferencia, ya que se construye a través de ella (Hall, 2019). Aquí, nuevamente, cabe hacer mención de que la identidad solo puede construirse a través de la relación con el otro, con lo que él no es, con lo que le falta. Un gran expositor de esta idea es Laclau (1993) quien sostiene que «la constitución de una identidad social es un

acto de poder dado que, si una objetividad logra afirmarse parcialmente, solo lo hace reprimiendo lo que la amenaza» (p. 33). A partir del giro lingüístico, a mediados de los sesenta, el individuo dejó de ser el centro de análisis y su lugar lo ocupó el lenguaje, las prácticas discursivas. Autores como Hall (2019) entienden a las identidades como «puntos de adhesión temporaria a las posiciones subjetivas que nos construyen las prácticas discursivas» (p. 20). De esta manera, se las piensa como el resultado de una intersección de prácticas que nos interpelan.

Esta perspectiva tiene una profunda relación con la teoría microsociológica de Tarde, quien, ya a fines del siglo XIX, consideraba que los individuos no son elementos irreductibles y compactos, sino que están atravesados por flujos o corrientes imitativas que conforman identidades. Así, un individuo es, antes que nada, una zona de pasaje y sedimentación de los flujos que en él se reproducen, y la vida social es una multiplicidad de flujos de creencias y deseos que se articulan alcanzando equilibrios inestables. Sin embargo, dentro de la sociología, también existen distintas interpretaciones de lo que se conoce como identidad social. En oposición a la perspectiva de Tarde, se encuentra la perspectiva teórica clásica proveniente de la obra de Durkheim que considera que la identidad social es la que determina los «hechos sociales», es decir, las maneras de hacer, sentir y pensar. A pesar de las múltiples teorizaciones, Dubar (2002) señala una crisis identitaria. Esta es pensada como acompañante de las crisis económicas y las crisis del vínculo social, en otras palabras, acompañante de las transformaciones y rupturas de relaciones sociales anteriores (Dubar, 2002). La identidad rara vez se convierte en objeto de estudio, pero una vez que entra en crisis el equilibrio, supone un desmoronamiento de las reglas, la política, las instituciones y, con ellas, el conjunto de categorías compartidas por la mayoría y el sistema simbólico de designación y clasificación.

Por lo tanto, Dubar (2002) plantea la hipótesis de que se ha producido una mutación en los últimos cincuenta años de la configuración de las formas identitarias, estableciendo tres campos fundamentales que están en el corazón de la identidad personal y sus crisis: familia y relación entre los sexos, trabajo y relaciones profesionales y lo religioso, lo político y las relaciones con las instituciones. Esto quiere decir que estamos transitando una desestabilización de la disposición anterior de las formas identitarias, las que fueron constituidas en el período precedente perdieron legitimidad. El autor justifica la elección de estos tres ámbitos con la idea de que «se pueden localizar, a través de la literatura fundacional de las ciencias sociales, procesos históricos de larga duración que modifican la manera de concebir y de definir a los individuos» (Dubar, 2002, p. 23). Es decir, tuvieron lugar procesos que modificaron los modos de identificación de los individuos como consecuencia de grandes transformaciones en la organización política, económica y simbólica de las relaciones sociales. Para ejemplificar y profundizar en este fundamento, Dubar (2002) menciona algunos teóricos diferentes que explican un tipo de proceso en particular. En el caso de Norbert Elias, analiza el «proceso de civilización», que remite al paso de formas colectivas de identificación a formas individualizadas a través de la fórmula «Nosotros-Yo». Se puede visualizar claramente en el siglo XIX, cuando la invención del nacionalismo permitió la legitimación de la identidad nacional como forma identitaria dominante, un «nosotros» societario, lo cual derivó, en el siglo XX, en dos guerras mundiales (Dubar, 2002). Luego, Max Weber teorizó sobre otro proceso que modificó las formas identitarias al que denomina «proceso de racionalización». A través de este, explica la relación histórica entre dos grandes formas de relaciones sociales: el vínculo comunitario y el vínculo societario.

Cuestiones estructurales de la identidad

Cuando hablamos de identidad, lo primero que se nos aparece en la mente es la figura del individuo. ¿Somos los seres humanos sujetos autónomos y libres o, por el contrario, somos seres atados a una identidad nacional, étnica, cultural o territorial? ¿Cuáles son los factores que lo definen? Esta discusión, bien adentrada en el campo de la teoría social, entraña un dilema estructural en la sociología: la dicotomía teórica acción-estructura/sistema. ¿Es, acaso, la identidad del individuo definida por el contexto social en el que se enmarca su historia de vida o es la capacidad de decisión y agencia la que influye en esa construcción? Habría que incorporar al análisis cuestiones como el cuerpo, el deseo, el yo, que invitan al ámbito de la psicología en la discusión, sin dudas, ampliamente interdisciplinar. Un enfoque específico que estudia esta problemática es la «genealogía de la subjetificación». «Una genealogía de la subjetificación no es una historia de las ideas: su dominio de investigación es el de las prácticas y las técnicas, el del pensamiento cuando procura hacerse técnico» (Rose, 2019, p. 216). Esta genealogía tampoco intenta realizar una historia del «yo», ya que esa concepción del objeto de análisis surge recién en el siglo XIX. Solo en ese momento histórico, el cual también es geográficamente limitado, aparece el análisis del ser humano en términos de individuo dotado de un dominio interno, una «psicología». Sin dudas, es interesante ver cómo diferentes edades producen seres humanos con diferentes características psicológicas, emocionales, espirituales, pero el análisis estaría sesgado por parámetros que no posibilitan la extensión necesaria. Como continúa Rose (2019), «una genealogía de la subjetificación considera que esta comprensión individualizada, interiorizada, totalizada y psicologizada del significado del hombre delinea el sitio de un problema histórico, pero no sienta las bases de una narrativa histórica» (p. 216). El objetivo es comprender

el surgimiento de este régimen moderno del «yo». Más precisamente, siguiendo a Foucault (1986), la genealogía se concentra en la historia de las relaciones que los seres humanos entablaron consigo mismos. Nuestra relación con nosotros mismos fue objeto de una serie de esquemas racionalizados que procuraron modelar nuestros modos de entender y llevar a la práctica nuestra existencia como seres humanos en nombre de ciertos objetivos. En contraposición a la línea teórica antes mencionada, Rose (2019) caracteriza su enfoque diferenciándose de aquellos que, implícita o explícitamente, ven a las formas cambiantes de la subjetividad o identidad como consecuencia de transformaciones sociales y culturales más amplias (como la modernidad, la transición del feudalismo al capitalismo, la solidaridad mecánica y orgánica). Estos cambios, sin dudas, son significativos, pero según Rose (2019), no transforman los modos de ser humanos en virtud de alguna experiencia que producen. «No pueden establecerse relaciones cambiantes de subjetificación por derivación o interpretación de otras formas culturales o sociales» (Rose, 2019, p. 218). De esta manera, el término «subjetificación» hace alusión a los procesos y prácticas por medio de los cuales los seres humanos llegan a relacionarse consigo mismos y con los otros como sujetos de cierto tipo. Por «prácticas» el autor entiende a las escuelas, familias, calles, lugares de trabajo, tribunales, es decir, sitios donde se implantan las técnicas intelectuales de producción de significado. Así, se podría llegar a una descripción de la diversidad de lenguajes de la «individualidad» que cobraron forma —carácter, personalidad, identidad, reputación, ciudadano, normal, cliente, esposo, madre, etcétera— y con ellos las «normas, técnicas y relaciones de autoridad dentro de las cuales aquellos circularon en prácticas legales, domésticas, industriales y de otros tipos para influir sobre la conducta de las personas» (Rose, 2019, p. 219). Para lograr configurar o modelar la conducta del ser humano, a fin de direccionarla de manera deseada,

se ponen en acción distintas tecnologías. Por tecnología, Rose (2019) se refiere a «cualquier montaje estructurado por una racionalidad práctica regida por una meta más o menos consciente» (p. 221). En la misma línea, Foucault (1986) denominó a las tecnologías como disciplinarias, ya que actúan mediante procedimientos de observación jerárquica y juicio normalizador, como la escuela o la cárcel. Sin embargo, estas tecnologías, que no son más que estrategias para la conducción de la conducta, actúan con mucha frecuencia tratando de modelar lo que Foucault llamó «tecnologías del yo» o «mecanismos autodirectivos» que conducen la relación con uno mismo. Siempre se practican bajo la autoridad real o imaginada de algún sistema de verdad (Rose, 2019).

Un importante componente es el cuerpo. Estas tecnologías prescriben una relación interna entre el individuo y su cuerpo, en la cual el comportamiento corporal manifiesta y mantiene cierto dominio disciplinado ejercido por la persona sobre sí misma. Muchos regímenes de subjetificación entrañan elementos de autodomínio y restricciones por encima de los deseos e instintos, debido al interés por controlar o civilizar una naturaleza interna excesiva. De esta manera, la exigencia humanista de que uno se descifre en términos de la autenticidad de sus actos choca contra la demanda institucional de que se guíe por la responsabilidad colectiva de la toma de decisiones organizativas. «Los seres humanos no son los sujetos unificados de un régimen coherente de dominación que produce personas tal como las sueña. Al contrario, viven su vida en un constante movimiento a través de diferentes prácticas que los tratan de diferentes maneras» (Rose, 2019, p. 235). Por este motivo, las prácticas que ven al sujeto como un blanco de la disciplina, el deber y la docilidad chocan con aquellas que entablan una relación del sujeto consigo mismo como aquel que tiene capacidades únicas.

Consecuentemente, el ser humano pasa a ser el blanco de una multiplicidad de tipos de trabajo, no una entidad con una historia. Esto es lo que defiende Rose (2019) al intentar captar la diversidad de estrategias y tácticas de subjetificación que se produjeron y desplegaron en distintos momentos y en relación con diferentes clasificaciones. Hace hincapié en que «la interioridad que tantos se sienten obligados a diagnosticar no es la de un sistema psicológico, sino la de una superficie discontinua, una especie de plegamiento de la exterioridad» (Rose, 2019, p. 238). Esta teoría fue expuesta por distintos autores, entre ellos Deleuze, como una alternativa al esquema del psicoanálisis. «El concepto de pliegue sugiere un modo de pensar al ser humano sin postular ninguna interioridad esencial» (Rose, 2019, p. 238). Lo interior es simplemente un plegamiento de un exterior. Así, los pliegues logran incorporar sin totalizar e internalizar sin unificar. Existen diversos pliegues en el ser humano, y una de las características del régimen actual del «yo» es una manera de reflexionar y actuar sobre todos estos distintos dominios y ensamblajes, en términos de una personalidad unificada que debe revelarse, descubrirse y trabajarse en cada uno (Rose, 2019). Pero, ¿es esto un rasgo posmoderno que marca características distintivas y novedosas de la subjetividad? ¿Presenciamos una mutación de las técnicas en las que nos conducimos? ¿Señala esto el surgimiento de nuevos modos de subjetificación? Autonomía, libertad, elección, autenticidad, estilo de vida: estas palabras son las que representan el nuevo vocabulario ético. Debe entenderse en términos de «nuevas racionalidades de gobierno y nuevas tecnologías para la conducción de la conducta» (Rose, 2019, p. 242). En este sentido, el lenguaje de la identidad, la autorrealización y la búsqueda de satisfacción constituye un manual de ideales regulatorios que sirve de base a nuevas y más duras estrategias de vigilancia y control de quienes, supuestamente, tienen en sus propias manos la responsabilidad de su destino. La conducción de sí mismo y la autoformación se amplifican gracias a su relación con las tecnologías de la comercialización y el diseño

del consumo, nuevas relaciones entre la compra de bienes y servicios y la configuración del «yo» (Rose, 2019). «Nuevas modalidades, técnicas e imágenes de autoformación y autoproblematización se difunden y adquieren una novedosa especialización, según los segmentos del mercado y las elecciones de estilo de vida, y actúan de acuerdo con los objetivos de ganancia o placer, y no de bienestar nacional» (Rose, 2019, p. 243). Es así como la libertad es entendida únicamente como deseo individual de maximizar la calidad de vida.

Las tecnologías de subjetificación mediante la publicidad y la comercialización pasan a conducir al individuo al servicio de la gestión prudente de la empresa de la propia vida y la maximización de su calidad (Rose, 2019). El autor hace hincapié en señalar la consonancia de lo visto anteriormente con el régimen político que puede calificarse de liberal avanzado, ya que «procuran dismantelar el aparato de la seguridad social y establecer nuevas tecnologías gubernamentales: extender la racionalidad de los contratos, los consumidores y la competencia a ámbitos donde antes imperaba la lógica social» (Rose, 2019, p. 245). Es importante comprender que el cambio de vocabulario ético es sumamente relevante para la legitimación de estas nuevas tecnologías gubernamentales. De nuevo, se puede visualizar cómo el centro de análisis pasa a ser el lenguaje.

La identidad y las relaciones subjetivas

Si bien el enfoque analizado problematiza cuestiones más estructurales acerca del ser humano y su identidad, existen aquellos que toman como factores los contextos históricos y sociales. A partir de los años ochenta, comenzó a surgir una línea de investigación sociológica en la que el problema de la identidad implicaba el análisis de las relaciones subjetivas. Es a partir de ese momento que se intenta comprender la manera en que

funcionan los procesos de identificación en el interior de organizaciones particulares y se lo empieza a tener en cuenta en el análisis organizacional. Según Dubar (2002), la multiplicación de estas investigaciones tiene que ver con la crisis económica de principios de los años ochenta, que producía entonces importantes transformaciones en la gestión de los empleos y en el mercado de trabajo. Este momento se puede pensar como la irrupción de la posmodernidad en el mundo del trabajo. La idea de conservar un empleo de por vida comienza a desaparecer. Los oficios y profesiones empiezan a emerger de la nada y a desvanecerse sin aviso, la idea weberiana de vocación va perdiendo sentido. A su vez, ahora existe una demanda de múltiples destrezas para ejercer un oficio que rara vez dura tanto como el tiempo requerido para adquirirlas.

Partiendo de este panorama, el estudio de la identidad en las organizaciones resulta sumamente complejo. Los estudios más recientes sobre la identidad de las organizaciones alertan sobre los errores que surgen de análisis mal planteados. En este sentido, cuando llegan los problemas a la administración y no es posible responder a ellos, aparecen frases como «es necesario adoptar una nueva identidad», «hemos perdido nuestro rumbo» o «lamentablemente, así somos». Sin embargo, todas estas afirmaciones tienden a marcar incapacidades constitutivas. Parten del error de considerar a la identidad como un objeto al que se le puede asignar culpas o responsabilidades. En otras palabras, se persigue la idea de que tener una determinada identidad implica ciertas consecuencias inevitables o, incluso, el razonamiento de que la pérdida de los viejos paradigmas que le daban valor a la organización es la causa de sus nuevos males. Pensar en términos de identidad requiere rastrear cómo ella se fue construyendo. Porque, como vimos antes, una identidad no se crea únicamente a partir de lo primitivo, de las tradiciones y los ritos. También puede nacer de los conflictos y de las contradicciones.

3

Análisis organizacional

Para empezar con esta reflexión, es necesario establecer una de las tantas concepciones de organización. De Board (1978) afirma que una organización es un sistema complejo de departamentos, procesos y personas interrelacionados en el cual existe una delimitación entre lo que está «adentro» de la organización y lo que está «afuera». A su vez, para mantener su estabilidad y su eficacia, una organización debe responder a las demandas constantes tanto del mercado como de la sociedad. De Board (1978) destaca el concepto de «enfoque socio-técnico» para explicar que en toda organización hay una interrelación entre las estructuras tecnológicas y sociales, a tal punto que los cambios en una provocan cambios en la otra. Aportando a lo anterior, Robbins (2004) establece que las organizaciones son entidades sociales creadas para lograr objetivos comunes. Para hacerlo, es necesario determinar actividades, funciones y tareas, diferenciar áreas y asignar a cada miembro sus respectivos roles dentro de la organización. Desde un enfoque complementario, Etkin y Schvarstein (2011) sostienen que «las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables operantes del contexto» (p. 165). El estudio de la naturaleza de los vínculos establecidos entre ellas debe incorporar el análisis de los mecanismos de asunción y adjudicación de roles, para lo cual, siguiendo a Etkin y Schvarstein (2011), son útiles los siguientes vectores: pertenencia, en relación con el grado de adhesión de los/las integrantes; pertinencia,

midiendo el grado de realización de las tareas prescritas; cooperación, es decir, la complementariedad de roles; comunicación, o los canales por los que circulan los mensajes; y aprendizaje, entendido como el grado en el que los/las integrantes de la organización en conjunto pueden modificar sus modos de funcionamiento en un proceso permanente de adaptación activa a la realidad.

Cultura organizacional

Ahora bien, para poder realizar el estudio de una organización, es necesario tener en cuenta los múltiples factores que la componen. Entre ellos, la cultura organizacional es sumamente importante para comprender la estructura de nuestro objeto de estudio. El término «cultura organizacional» ha sido definido por diversos autores de distintas maneras. Para Robbins (2004) se trata de «un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra» (p. 41). Schein (1988) habla de un «conjunto de creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización y que definen su visión y la de su entorno» (p. 25). Plantea que lo que da forma a la cultura organizacional son las respuestas aprendidas que se dan de manera repetida frente a los problemas de subsistencia en el medio externo y de integración en el medio interno. En este sentido, Schein (1988) define tres niveles de la cultura organizacional. En primer lugar, las producciones: el punto más visible de la cultura, hacen referencia al espacio físico, la tecnología, los comportamientos manifiestos, entre otros. En segundo lugar, los valores: el autor plantea un proceso de transformación cognoscitiva en el cual los valores transmitidos por los líderes de la organización son puestos a prueba frente a una situación problemática, para luego ir siendo incorporados por los/las miembros de manera colectiva, convirtiendo los valores en creencias y estas en

presunciones. En tercer lugar, las presunciones subyacentes básicas: cuando una solución frente a un problema resulta eficaz repetidamente, los presentimientos y las creencias sobre esa solución comienzan a transformarse en una presunción básica que refiere a un estado «común» de las cosas y a una forma de actuar «natural» frente a un problema. Este nivel es el que condicionará las percepciones e interpretaciones de las situaciones de los/las miembros de la organización.

La cultura juega un rol que define límites y marca diferencias entre una organización y las demás. Confiere a la propia organización un sentido de identidad. Al mismo tiempo, la cultura genera un compromiso colectivo que excede el nivel del interés personal de un individuo. Así, tiene un rol de contención que mantiene unida a la organización y refuerza la estabilidad del sistema social, ofreciendo estándares de acción para los colaboradores. En otras palabras, la cultura sirve como un mecanismo de control que guía y da forma a las actitudes y a la conducta de las personas que la conforman. Cuando se dice que la cultura es algo intangible, es, justamente, porque es algo que está implícito; los/las miembros de una organización la dan por sentado. Asimismo, ese conjunto de supuestos y sobrentendidos que implican las reglas de juego marcan la cotidianidad de un lugar de trabajo. En términos de Schein (1988), la función de la cultura organizacional es resolver problemas básicos de adaptación externa y de integración interna. A su vez, reduce la ansiedad que puede provocar cualquier situación nueva e inesperada en los/las miembros del grupo. Por ello, otra función fundamental de la cultura es la de proveer estabilidad y tranquilidad a las personas que forman parte. Al mismo tiempo, esta función es uno de los motivos por el cual aparecen resistencias al cambio de aspectos de la cultura, aun cuando dichas modificaciones puedan generar mejoras en la organización.

En adhesión a esto último, Etkin y Schvarstein (2011) sostienen que a los efectos del análisis organizacional, «la cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas» (p. 201). En este sentido, se marcan pautas culturales que se refieren al comportamiento del sistema en el nivel del conjunto social. Los autores afirman que la cultura se instala por interacción, imitación y aprendizaje. Además, los elementos de la realidad organizacional adquieren el carácter de cultura cuando forman parte del marco de referencia para el acontecer individual. Sin embargo, los elementos del medio social más amplio también se incorporan. Es así como podemos ver que el sistema está atravesado por las instituciones básicas de la sociedad (Etkin y Schvarstein, 2011).

No hay que pasar por alto que en la cultura se encuentran los mecanismos para la legitimación del poder en las organizaciones, los cuales reflejan el peso de las fuerzas culturales internas, así como también los modos sociales de dominación imperantes en el contexto social (Etkin y Schvarstein, 2011). La línea teórica de los autores entiende a la cultura como un componente activo y movilizador de la organización. No obstante, que sean pautas compartidas no significa que su aceptación sea consensual, lo cual le otorgaría a la cultura un carácter estable y rígido frente al cambio. Contrariamente, la cultura se forja y modifica en la cotidianidad de las relaciones de la organización, por lo que Etkin y Schvarstein (2011) afirman que «en la organización, sus componentes culturales están en continuo movimiento y son el resultado de una síntesis de antagonismos» (p. 204). Si bien esto sugiere una percepción volátil de la cultura, no nos debemos dejar engañar. Los elementos de la cultura son los componentes estructurales más lentos de cambiar, es más, no cambian, se adaptan. «La cultura se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que

instituye, y resulta ser así uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización» (Etkin y Schvarstein, 2011, p. 205).

Identidad organizacional

Por lo desarrollado previamente, podemos interpretar que existe una profunda relación entre la cultura y la identidad de una organización. Si tuviéramos la tarea de pensar en lo más básico que hace a una organización, sería tentador hurgar en su pasado y pararse sobre todo en lo que, aun con el paso del tiempo, no ha cambiado. Siguiendo esa lógica, su identidad estaría dada por la historia, las tradiciones y los ritos. Sin embargo, no debemos caer en el error conceptual de tratar a la identidad como un objeto, asignándole una eficacia causal sobre las acciones y una eficacia explicativa sobre los razonamientos. «No hay por qué buscar el correlato físico de la identidad, no ocupa ningún lugar determinado o específico en el acontecer organizacional. Su existencia se devela por el acuerdo explícito o por la congruencia reiterada de las acciones y las representaciones en la organización» (Etkin y Schvarstein, 2011, p. 15). La identidad reúne rasgos que sintetizan distintos modos de relación en el tiempo, sus contenidos se refuerzan y reproducen de modo recursivo. En este sentido, la identidad no se constituye necesariamente por las tradiciones, los rituales, aquellas cuestiones que nos remiten a lo primitivo y antiguo, sino que puede configurarse en la trasgresión, en la contradicción de factores internos o externos. Desde este punto de vista, Etkin y Schvarstein (2011) sostienen que la identidad se contruye de modo autorreferencial y autoafirmativo. Diversos marcos teóricos del mundo académico sostienen que el sentido más extendido del concepto de identidad tiene poco que ver con la consolidación de mecanismos para el logro de ciertos propósitos. La conformación, el desarrollo y el crecimiento de una organización no se limitan a sus misiones u objetivos y a la concreción o no de ellos. La

fórmula «dime qué produces y te diré quién eres» deja de cobrar sentido, porque no son las metas las que llevan a la cohesión de un proyecto mucho más amplio y tampoco son las que nos llevan a comprender la identidad de una organización. Hay una diferencia fundamental entre plantearse cómo tener mayor productividad y entender cómo la organización puede funcionar mejor de manera integral. Los estudios sobre la identidad van mayoritariamente por ese lado y, por eso, suele decirse que se enfocan más hacia una descripción de lo que se es, que a una prescripción de lo que se debería ser. Entonces, no es algo para mejorar lo existente, sino un concepto que nos obliga a comprender las organizaciones desde otro punto de vista. En esta línea, Etkin y Schvarstein (2011) afirman que «es diferente ver la identidad como un instrumento para el logro de propósitos que como una unidad social que utiliza esos propósitos para sostener su cohesión» (p. 16).

El cambio y lo permanente

Con lo dicho hasta aquí, lejos estamos de afirmar que la identidad se opone al cambio. Eso sería tan falso como sostener que el estudio de la identidad de una organización lleva a postergar decisiones coyunturales o soluciones estructurales. Muy por el contrario, pensar la identidad como parte de un análisis reflexivo y no como el elemento de una fórmula de la gestión eficaz permite una intervención mejor que supera cualquier parálisis o pasividad. Esto se debe a que ese análisis exige comprender las organizaciones de mejor manera, desde la base de un conocimiento-condición que ayuda a desarrollar técnicas de gestión (conducción y manejo). Se trata, en definitiva, de una perspectiva de calidad, una mirada más profunda que permite comprender las reglas para el procesamiento del cambio.

No obstante, no hay que perder de vista que las transformaciones en los rasgos de identidad son un cambio en los fundamentos mismos de la organización. «La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta a las demás» (Etkin y Schvarstein, 2011, p. 52). Las condiciones de identidad son rasgos que el sistema elabora durante su funcionamiento por la interacción de los participantes, por lo que su lógica tiene que ver con la supervivencia como conjunto (Etkin y Schvarstein, 2011). De esta manera, las fuerzas de la identidad actúan en la vida cotidiana de la organización y son visibles cuando las crisis o los cambios planeados amenazan la cohesión e integridad. Esto nos hace pensar que no puede hablarse de un crecimiento o evolución de la organización, ya que en realidad se está en presencia de un fenómeno reconfigurado.

Ahora bien, si los estudios sobre la identidad de las organizaciones no paralizan cuestiones estructurales, pero tampoco brindan soluciones para superar una crisis o hacer eficaz una gestión, ¿qué aportan entonces? Para empezar, una forma de comprender las organizaciones de un modo diferente. Es decir, abordan su existencia a partir de las acciones y representaciones explícitas e implícitas que se repiten de manera coherente y durante un determinado tiempo, porque son esos rasgos los que caracterizan y moldean las relaciones al interior de una organización. No estamos hablando de un «espíritu de cuerpo», algo intangible que vaya a unir, o incluso distanciar, a los/las miembros que la componen. Nos referimos a esa coherencia interna que la define y la caracteriza. Uno de los grandes desafíos de toda organización, justamente, es que esa coherencia esté en sintonía con las convenciones y reglas circundantes en la sociedad.

Identidad y cultura

Sin lugar a duda, identidad y cultura presentan una relación muy particular. Frecuentemente, se confunden por ser difíciles de observar a simple vista en una organización. En realidad, los rasgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido de que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social. Etkin y Schvarstein (2011) clarifican esta relación identificando las diferencias que existen entre ambos conceptos. Primero, afirman que la identidad es autosuficiente, debido a que es una condición de existencia para la organización y no es un resultado de un intercambio con el contexto. En esta línea, la identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo. En cambio, la cultura se actualiza con la incorporación de nuevos conocimientos. Por eso la cultura está sometida a un proceso de imitación por los/las miembros del grupo, mientras que la identidad no necesita ser comprendida por ellos. Por último, como mencionamos previamente, para el análisis organizacional, la cultura como recurso se ubica en el dominio de las capacidades, mientras que la identidad es uno de los componentes del enfoque de la organización. Asimismo, no resulta extraño encontrar elementos contradictorios dentro de la cultura, lo cual no ocurre respecto de los rasgos básicos de la identidad organizacional.

Etkin y Schvarstein (2011) sostienen que, entre estos dos conceptos, lo que existe es una relación recursiva, en la que ambos se forman por un proceso conjunto. Sin embargo, «la cultura es un fenómeno de índole estructural, en tanto la identidad es condición de supervivencia y como tal se la considera como un rasgo de invariancia organizacional» (Etkin y Schvarstein, 2011, p. 207). Invariancia en el sentido de que, para que exista una organización, es condición necesaria que presente una identidad.

Nos remite, de cierta manera, al profundo debate sobre la nación y el Estado. ¿Primero se creó una identidad nacional o un Estado autónomo? ¿Es condición necesaria que exista una identidad nacional para que el Estado siga en pie? Etkin y Schvarstein (2011) afirman que la identidad es condición necesaria para la supervivencia de la organización. Es un componente que debe estar siempre presente y, por este motivo, invariante.

Conclusiones

Cuestiones como la individualización, la subjetividad y el lenguaje se han convertido en objeto de investigación para los científicos sociales. Sin duda, son conceptos sumamente amplios y es evidente que es necesario poner en práctica la interdisciplinariedad para comprender cómo afectan los distintos ámbitos y sus posibles consecuencias.

De hecho, esto es lo que se ha intentado realizar a lo largo de este artículo. A partir de un análisis de amplio concepto de identidad, se tuvieron en cuenta teorías de distintas ramas, como la psicología social, la sociología, la filosofía, y se logró adaptarlas al mundo del trabajo y al análisis organizacional.

Como venimos afirmando, el análisis de cuestiones complejas, como lo son las potencialidades de una determinada organización o los conflictos que debe enfrentar, no puede resolverse sobre la base de formulaciones simples. Los nuevos paradigmas vigentes destacan la importancia de esas definiciones, que incluyen ambigüedades, paradojas y, muchas veces, incertidumbre. El problema consiste en querer cambiar normas, actitudes o valores de manera rápida, a fin de que los/las miembros tengan la posibilidad de hacer el pertinente y necesario aporte al éxito de la organización para la cual trabaja. Al tener ese objetivo, lo que en realidad sucede es que se alienta a los gestores a considerar que las organizaciones más eficaces son aquellas que tienen una identidad y una cultura específicas.

En conclusión, no se trata, entonces, de encontrar estrategias para adquirir una identidad nueva o superadora si aparece algún conflicto. Porque la identidad no se puede reformar en busca de mejores resultados organizacionales. El desafío es reconocer si se va por el camino correcto cuando se toman decisiones dentro de cada organización.

Referencias bibliográficas

- Bauman, Z. (2019). De peregrino a turista, o una breve historia de la identidad. En S. Hall y P. du Gay (comps.), *Cuestiones de identidad cultural* ((segunda edición, pp. 40-68). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Amorrortu.
- De Board, R. (1978). *El psicoanálisis de las organizaciones. Un enfoque psicoanalítico de la conducta en grupos y organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Dubar, C. (2002). *La crisis de las identidades*. Barcelona: Edicions Bellaterra.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2011). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Foucault, M. (1987). *Historia de la sexualidad 3. La inquietud de sí*. México: Siglo XXI.
- Hall, S. (2019). ¿Quién necesita «identidad»? En S. Hall y P. du Gay (comps.), *Cuestiones de identidad cultural* (segunda edición, pp. 13-40). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Amorrortu.
- Laclau, E. (1993). *Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (13.a edición). México: Pearson Educación.
- Rose, N. (2019). Identidad, genealogía, historia. En S. Hall y P. du Gay (comps.), *Cuestiones de identidad cultural* ((segunda edición, pp. 214-250). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Amorrortu.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 1 - N.º 14 - 2020

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

C. P.: C1035AAA - Tel.: 4343-9001

Correo electrónico: cuinap@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Alejandro M. Estévez

Idea original

Carlos Desbouts

Edición y corrección

Patricia Iacovone

Arte de tapa

Roxana Pierri

Federico Cannone

Diseño y diagramación

Roxana Pierri

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial del INAP.

INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial.

El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: publicaciones.inap.gob.ar

Junio 2020

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina