

## La Identidad y el Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación como Reflejo Social de las Organizaciones Modernas

### Identity and the Use of the Technology of the Information and Communication as a Social Reflection of Modern Organizations

José Manuel Cirera Bianco<sup>1</sup>

#### Resumen

Los estudios de identidad organizacional y su adaptación adquieren gran relevancia con el planteamiento de entornos complejos, con múltiples actores y modelos comunicativos dinámicos. Así, la teoría de la identidad social de Henri Tajfel y John Turner (1986) es el punto de partida en el estudio de las herramientas de categorización e interrelación social de las organizaciones que será complementado con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. El objetivo de este estudio es analizar el rol de la identidad organizacional adquirida mediante las tecnologías de la información y la comunicación a fin de ajustarse a los cambios del entorno social para entender mejor el proceso de adaptación en las organizaciones. A partir de una metodología cualitativa-descriptiva y un enfoque interpretativo, en el primer segmento, se realiza un arqueológico conceptual de la identidad organizacional, luego, se señala la pertinencia de las teorías de la identidad social de las organizaciones en el entorno social y digital donde se desarrollan y, finalmente, se indican los efectos de las tecnologías referidas en la adaptación de las organizaciones modernas, evidenciando la relación entre los nuevos esquemas de identificación grupal y los avances socio-tecnológicos, en miras del desarrollo de organizaciones más inteligentes.

**Palabras clave:** Identidad organizacional, grupos sociales, Tecnologías de Información y Comunicación, adaptación.

#### Abstract

Organizational identity studies and their adaptation acquire great relevance with the approach of complex environments, with multiple actors and dynamic communicative models. Thus, the social identity theory of Henri Tajfel and John Turner (1986) is the starting point in the study of categorization tools and social interrelation of organizations that will be complemented with the use of information and communication technologies. The objective of this study is to analyze the role of organizational identity acquired through information and communication technologies in order to adjust to changes in the social environment to better understand the adaptation process in organizations. From a qualitative-descriptive methodology and an interpretative approach, in the first segment, a conceptual survey of organizational identity is made, then, the relevance of the theories of social identity of organizations in the social and digital environment where they are developed and, finally, the effects of the referred technologies in the adaptation of modern organizations are indicated, showing the relationship between the new schemes of group identification and the socio-technological advances, with a view to the develop smarter organizations.

**Keywords:** Organizational identity, social groups, Technology of the Information and Communication, adaptation.

---

<sup>1</sup> Economista, Politólogo y Magister en Ciencias Políticas de la Universidad de Los Andes (ULA), Doctorando en Ciencias Organizacionales de la ULA, Becario Plan II de la Facultad de Ciencia Jurídicas y Políticas (ULA). Correo electrónico: [jcirera23@gmail.com](mailto:jcirera23@gmail.com)

## 1. Introducción

El alto nivel de complejidad de la actividad humana en casi todas sus dimensiones actuales lleva a la formación de organizaciones como mecanismos de coordinación frente a unos objetivos comunes, sean de naturaleza económica, ideológica, política u otra índole, que requieren de procesos de interrelación que constituye la base de la experiencia social de la organización moderna. En este aspecto, la identidad organizacional es el resultado multidireccional de la influencia de actores sociales y sus atributos culturales, así como una estrategia para vincularse, lograr fines y adecuar la forma como funciona su estructura.

Este intercambio nada reciente en la historia de las civilizaciones ha trascendido la identidad individual, compuesta por la auto-percepción del sujeto a lo largo de su vida y su relación con los grupos que lo rodean, a la que se le suma una identidad colectiva, donde ocurre un consenso entre los miembros de un grupo de la actividad que realizan. Así, el paradigma de la sociedad industrial (1860–1910) vuelve al trabajo de masas un proceso consciente y reflexivo de lo distintivo de su actividad y de su relación con otros grupos.

Esto supuso el preámbulo de un nuevo enfoque de los Estudios Organizacionales en la década de 1920, definidos según Barba Álvarez (2013) por una perspectiva crítica de la limitada visión de la teoría de la organización, cuyo propósito es la racionalidad, es decir, la capacidad de la organización de ajustar su estructura funcional a los principios que rigen al entorno sin vulnerar su esencia. La identidad se convierte en el eje de la concepción de trabajadores y directiva con una imagen que conecta acción (práctica) y propósito (razón).

Por tanto, esto lleva a considerar a la identidad como la expresión social por excelencia de una organización y a la necesidad de revisar la concepción que de esta tiene la sociedad moderna. Con respecto a este último punto destaca, especialmente, el novedoso estudio de Bauman (1996), en el que advierte la fragilidad de la identidad como producto de la modernidad que, a diferencia de la mayoría de conceptos nacidos en este periodo, surge como un problema y no como una solución: “pensamos en la identidad cuando no estamos seguros del lugar donde pertenecemos” (p. 41). En consecuencia, su prevalencia en la organización ha sido el mayor reto de la modernidad, mientras que para la posmodernidad se tratará más bien de lograr que ella cambie adecuadamente con los entornos dinámicos de la tecnología de la comunicación.

En este sentido, la identidad organizacional trasciende al diseño de la imagen corporativa de promoción, así como a la presión de la influencia social y/o a la recepción pasiva de demandas del ambiente. Es un instrumento usado, primero, para sintetizar la cultura, la filosofía y las creencias de la organización, para ordenar y categorizar su actividad en el espacio donde opera y, segundo, para proporcionar un imaginario colectivo que ayuda a la directiva y resto de miembros a planificar una imagen coherente con la actividad realizada.

Es entonces que la teoría de la identidad social de Tajfel (1970) permite la comparación de los individuos de acuerdo con su pertenencia a un grupo, el significado y el valor que este tenga sobre esa pertenencia. Así, cada identidad estaría determinada por una proporción distinta entre la pertenencia al grupo, el valor asociado al mismo y la idiosincrasia. Resalta que esta propuesta, a su vez, ha provocado una diversa producción intelectual complementario en el campo de la cohesión grupal (Hogg, 1992), el de los

estereotipos (Oakes, Haslam y Turner, 1994) y el de los prejuicios (Brown, 1995) (Scandroglio et al. 2008).

Adicionalmente, el trabajo de Michael Hogg y Deborah Terry (2000) reaviva la teoría de la auto-categorización (TAC) como proceso de definición organizacional, a partir de similitudes (identidad social) y diferencias (identidad personal) respecto a las características y normas que rigen en la estructura grupal. Esta se modifica cuando su entorno cambia, generando estrategias colectivas en grupos exclusivos, o individualidad en grupos más numerosos.

En estos procesos de cambio las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han tenido un destacado papel en las estrategias de vinculación social en la identidad endo e intergrupal. De modo que han permitido que, ante cambios inesperados, la organización cuente con una necesaria flexibilidad en el manejo sus actividades y en la construcción de una estructura inteligente de contingencia, como las propuestas por Mintzberg (2005), al relacionar el aumento de la incertidumbre con el aprovechamiento de los recursos tecnológicos para gestionar el proceso de coordinación de la identidad organizacional.

En tanto, es necesario dar con la respuesta a cuestionamientos tales como ¿qué es la identidad organizacional y cuáles son sus características básicas? De esta manera, determinar ¿qué papel tiene la teoría de la identidad organizacional en la comprensión de los procesos de adaptación al cambio? Finalmente, con intención de dar apertura a futuras investigaciones del tema, se indica ¿cuáles son los desafíos de la transformación socio-tecnológica en el uso de las TIC para el refuerzo de la identidad organizacional?

## **2. Objetivo y Metodología**

El objetivo del trabajo es identificar el papel que cumple la identidad como reflejo del entorno social de la organización moderna. Busca entonces entender las características y mecanismos que ocurren en el plano colectivo de la actividad humana conocido como organización, mediante la identidad como resultado de los influjos del entorno inmediato y del uso de las TIC como herramienta estratégica utilizada para vincular las metas de la organización con los principios y los valores propios del medio donde se desarrolla.

Ello será abordado bajo un método de investigación cualitativo – descriptivo, de manera que se ponderen los elementos de la organización moderna, así como su relación con el entorno a través del concepto de identidad. Particularmente, se revisan los estipulados de la teoría de la identidad social de Tajfel y Turner (1986) y Hogg y Terry (2000). La corriente teórica interpretativa servirá al analizar cómo ocurre esta relación donde “la identidad no es un producto, sino un proceso, que se construye social y simbólicamente, y adquiere significado en la experiencia” (Longo, 2010, p.49), conexo a la experiencia del investigador.

### **3. Elementos Básicos de la Identidad Organizacional**

Para explicar de manera detallada los componentes de la identidad organizacional es imperante contextualizar, primero, el marco donde se desenvuelve este concepto, es decir, la organización como fenómeno sociológico, marcado por las características de la actividad humana a lo largo del tiempo y de su creciente grado de complejidad en el manejo de objetivos colectivos. Las primeras civilizaciones formadas por cazadores y recolectores se caracterizaron por realizar actividades donde primó la visión individual, mediante una relación reducida a pequeños grupos de personas no mayor a una treintena y asimismo, pocas cantidades de utensilios para lograr sus fines (Giddens, 2000).

Por otra parte, el significado individualista de estas primeras actividades se relaciona con el medio inhóspito que imperó al obtenerse solo recursos para subsistir. Conforme esta situación trasciende de la economía parasitaria (recolección y caza) en el Paleolítico, a un proceso de autoabastecimiento planificado por la cosecha y la cría doméstica del animal en el Neolítico (7000 a. C), la diferencia con la actual ciencia organizacional se basa en la interrelación entre los mercados, como paradigma moderno, y el diseño consciente de una estructura de acuerdo con sus objetivos y de las características cambiantes de su entorno.

Para Giddens (2000) este período marca el final de las sociedades tradicionales y da paso a la industrialización, siendo geográficamente asimétrico por los avances tecnológicos y la automatización lograda en cada sociedad. En tanto, se superan algunos de los grandes retos de la producción, abastecimiento, bienestar y urbanización con una estructura sociopolítica planificada donde la organización tiene un rol en el crecimiento y la riqueza (provee empleo, impuestos, valor agregado, desarrollo humano, entre otros), que lleva a su transformación, primeramente, concentrando sus funciones y, después, diversificándola.

En sí, el aumento de la complejidad en el mercado, con un tratamiento mayor de los bienes y servicios para su consumo final, contempla una participación de distintos grupos y agentes diferenciados que interactúan entre sí para cumplir con requerimientos de un mercado competitivo. Se conjugan entonces empresas competidoras, complementarias, sindicatos o gobierno, que precisan de estructuras de información para su coordinación. La organización, para Swieringa y Wierdsma (1995: 11) es así “el instrumento regulador del comportamiento organizacional”, que permite la interconexión

entre sus componentes en un sentido instrumental. Acorde a esto, Walker (2005) menciona todos estos componentes:

Las estrategias constituyen “las metas de la organización y la manera en la que esta busca alcanzarlas”; “estructura significa la división y agrupamiento de tareas, autoridades y responsabilidades; la estructura determina la posición de los miembros de la organización y las relaciones entre ellos”; los sistemas “son las condiciones y acuerdos relacionados con la manera en que se manejan los procesos (de información, comunicación y toma de decisiones) y los flujos (de bienes y efectivo)”; y, por último, que la cultura puede ser definida como “la combinación lineal de las opiniones individuales, los valores compartidos y las normas de los miembros de la organización”. (p.48)

La función de cualquier organización, independientemente de su tamaño o actividad, cumplirá con estos componentes (estrategia, estructura, sistemas y cultura), sea porque se han constituido a lo interno o porque algunas de ellas han sido adoptadas apoyándose de otras organizaciones similares, con mayor tamaño o con una capacidad superior de establecerlas (mayor experiencia). Este mecanismo de semejanza, como se verá más adelante, afecta la estrategia y los objetivos en cada entidad. Al mismo tiempo, su práctica refuerza el carácter de la organización moderna, con la actividad consciente en la planificación gerencial frente al entorno a partir del recurso de la identidad colectiva.

Ante la confluencia de estructuras en forma vertical, con industrias que agrupan distintas actividades y factores productivos, como de manera horizontal, entre los cargos y funciones de la entidad, surge una especie de consenso desde la literatura por elegir el concepto de identidad de Albert y Whetten (1985) por lo que los agentes internos

(miembros) creen es central, duradero y distintivo (esencial) de su actividad. Lucas et al. (2013) le sumarán la experiencia y las creencias que esta ha acumulado.

La identidad es un concepto con acepciones diversas desde las matemáticas, la psicología y cuya introducción en las organizaciones se logra por la psicología social, siendo un proceso de discriminación entre similitudes y diferencias que adquiere un individuo respecto a los grupos sociales que lo rodean. Así mismo, la identidad colectiva surge del consenso de grupo (la organización) en los rasgos característicos y centrales de su actividad diferenciándose del resto, con el desafío de consolidar una mentalidad y un accionar coherente con los objetivos, procurando la gradual adaptación.

Se considera una empresa entre cuyos principios se encuentra el éxito, término asociado con el logro económico y el reconocimiento social, que ha logrado expandirse en la década de los setenta del siglo XX para acoger al desarrollo humano, la compenetración con los objetivos de la comunidad y la actualización tecnológica, en la que la identidad de sus miembros debe preservar lo fundamental (su esencia), logrando que aquello que es nuevo para la cultura de la empresa sume parte de la idea de éxito sin que perjudique el valor diferencial ofrecido.

Es por esa razón que Bauman (1996) habla de este término como un ejercicio de peregrinaje, un constante viaje de descubrimiento de lo que es distintivo y de su proyección sobre el resto del grupo. Al respecto, Contreras Armenta y Hernández Rodríguez (2011) hablan del antropomorfismo del que es objeto la organización en el análisis psicológico, que por otro lado permite la abstracción del comportamiento en base a los cambios en el marco legal, el mercado o la propia cultura organizativa. La identidad destaca por trazar una hoja de referencia entre dónde se sitúa el imaginario colectivo



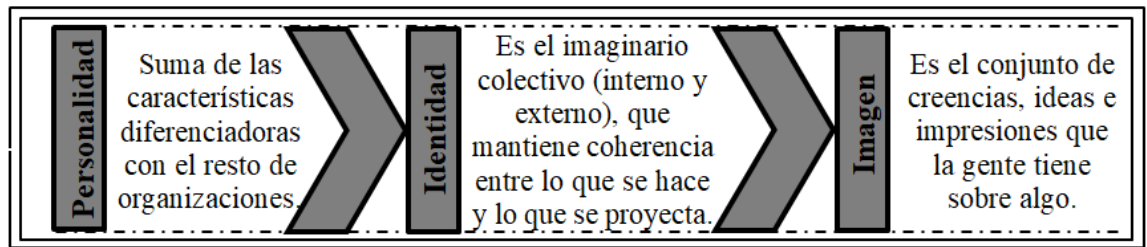
actual (lo que se piensa son sus rasgos característicos) y las nuevas demandas que se presentan en la organización.

Es importante advertir en este punto la diferencia que hacen Duque Oliva y Carvajal Prieto (2015) sobre el recurso de la identidad organizacional, que se presume como el proceso antes descrito en un sentido multidireccional (entre los miembros), y la identidad corporativa, compuesta de aquello que resulta característico solo para la directiva en un proceso unidireccional para influir en la identidad organizacional. Para efectos del análisis se entiende la identidad corporativa como un subcomponente de la identidad organizacional cuya función es principalmente orientativa. Este proceso se evidencia mediante los tres componentes básicos de la construcción de la identidad que pueden verse en la Figura 1.

La suma de estos elementos (personalidad, identidad e imagen) constituye el proceso de construcción de la identidad organizacional, algo que devela la complementariedad e interdependencia del concepto en esa acepción con lo que ninguna de las partes podría funcionar o comprenderse adecuadamente por sí sola. En tanto, la identidad es el resultado de una situación de diferenciación entre los principios y acciones del grupo, la cual debe ser internalizado por sus miembros y orientado por la gerencia (identidad corporativa) con la socialización de grupo para consolidar la imagen interna y externa desde sus actividades.

**Figura 1.**

*Proceso de construcción de la identidad organizacional*



*Nota.* Adaptado de “La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica” (pp. 115-116), por E. J. Duque Oliva y L. A. Carvajal Prieto, 2015, *Suma de Negocios*, 6(13).

En todo esto, la sociedad es el marco de referencia, el reflejo donde la organización toma aspectos relevantes para su funcionamiento (demanda del mercado, normas, valores o cultura), por lo que la filosofía de la organización recibe y emite señales para ajustar los valores solo lo suficiente como para mantener lo que Capriotti (2008, p.11) llama el “valor diferencial” de la imagen, aquella forma de pensar y actuar de sus componentes que se ofrece como propuesta frente al resto de organizaciones. En este aspecto, las TIC inducen una identidad más dinámica y flexible, marcada por principios de mercado global y una conducta que presiona a actuar estratégicamente.

Finalmente, Mouriz Costa (2007) describe esta dinámica informativa desde “la cultura como algo que tiene la empresa y la empresa como cultura” (p. 1), a ser analizado en ambas direcciones. En el primer caso, la organización como fenómeno sociológico muestra un cambio lento de los patrones culturales lo que ha permitido su adaptación progresiva, sin embargo, esta tendencia se hace veloz con los procesos de la globalización y la irrupción de las TIC. En el segundo caso, la organización deja de ser un sujeto pasivo y cuenta con estrategias, adelantándose al cambio y orientando su objetivo. Para entender ese proceso se expondrá la propuesta de la teoría de la identidad social.

#### **4. Teoría de la Identidad Social: Recursos y Aplicación Organizacional**

Para dar forma a la explicación de cómo operan los principios de vinculación entre grupos, la teoría de la identidad social (TIS) de Henri Tajfel (1986) sirve para resaltar algunos conceptos transversales en el manejo de la identidad. Dada su cualidad como enunciado principal, es decir, nutre la explicación de otros trabajos, esta teoría se complementa con la TAC de Hogg y Terry orientada a las organizaciones. Con ello, se espera trazar mejor la aplicación de las TIC en las estrategias de identidad organizativa.

Uno de los principales argumentos del impulso de esta teoría se basa en la misma experiencia de vida de su creador, Henri Tajfel (1919 -1982), judío polaco que se movilizó a Francia para realizar sus estudios superiores uniéndose a las filas del ejército francés y cayendo prisionero de guerra por la Alemania nacional socialista. Pese a ello, identificarse como francés, sin denegar ser judío por temor a represalias si se llegara a descubrir, le valió ser prisionero en un campo de guerra (Stalag), donde los grupos franceses llegaron incluso a ser trabajadores con derechos en Alemania, excepto judíos y soldados profesionales, que permanecieron en cautiverio pero con un mejor trato sobre las condiciones en la prisión.

Es entonces que a partir de sus propias vivencias emergen algunos supuestos en 1950 sobre el método del grupo mínimo, marcado por las influencias subjetivas que llevan a un individuo (o grupo) a beneficiar a otros sin que constituya un beneficio para sí mismo (la omisión del yo). De manera que demuestra que ante la posibilidad de hacerlo, los miembros del grupo se benefician entre sí, pero también entre el grupo surge discriminación, lo que Tajfel relaciona con prejuicios y competencia. El objetivo, en este aspecto, es analizar las causas de discriminación grupal-intergrupala y hallar su motivación.

La categorización parte entonces como un mecanismo de ordenación como también una causa de comportamiento gregario en determinados momentos. Lo primordial es identificar a un individuo como miembro o no del grupo y, en razón de ello, se produce una diferenciación interna o externa que sirve para construir su identidad individual. Esta aproximación que hasta el momento parece distar del interés organizacional en la actualidad adquiere mayor idoneidad con la TAC (1985), que aprovecha el enunciado de la TIS y plantea la idea con un enfoque sobre aquellos elementos que consolidan la identidad de los grupos, permitiéndoles operar en conjunto.

Por consiguiente, esta teoría se emplea como la aplicación de la TIS en las organizaciones, considerándolas grupos con características y con propósitos más o menos homogéneos que desempeñan su actividad con la necesidad de mantener una identidad colectiva instituida. Hogg y Terry (2000), indican que las organizaciones “se ven diferenciadas por el poder, estatus o prestigio, donde sus miembros adoptan parte de su identidad por la distinción de su trabajo, superando en ocasiones la identidad basada en la edad, género, etnia, raza o nacionalidad” (p. 121). Esto marcó un paradigma en el estudio psicológico del grupo, no nutrido por la psicología social como por la psicología organizacional en el análisis de la identidad del individuo como miembro del grupo (estatus, deber, admisión) que sistemáticamente lleva a despersonalizar a los individuos.

Para comprender la identidad social en las organizaciones con la auto-categorización, se identifican de manera ordenada los elementos que en ella intervienen y, en esa misma medida, se vincula su uso en la práctica. En primer lugar, la organización se concibe como un conjunto de “grupos, entidades o divisiones conformes a una categorización geográfica o profesional que se distribuye por identidades o prototipos” (Hogg & Terry, 2000, p. 122); en la que la identidad es el resultado de un prototipo

formado por los grupos de la organización, sus divisiones y/o el grupo de profesionales respectivamente.

En este marco, la subjetividad del “prototipo” que congrega unas características difusas que dependen de las cualidades notables de los miembros o la abstracción de las características del grupo, es la suma de sus cualidades y no de sus atributos reales. El cómo llegar a términos de este intrincado proceso lo muestra la psicología con el concepto de saliencia, que destaca la información relevante y las características determinantes del grupo directamente por los estímulos que producen, las cuales hacen más sencillo identificarse emocionalmente con el grupo.

Se trata de un proceso dinámico que logra externalizar la información de la auto-concepción del individuo, exaltando las cualidades que tienen un rol en el prototipo de la organización, proveyendo una auto-concepción de grupo y, conforme a ello, la despersonalización. Advierten los autores que esta despersonalización no debe tomarse como sinónimo de deshumanización o individualismo de los miembros sino de la conjugación de los elementos comunes del individuo con las del grupo en el que se encuentra (profesión, división o entidad), que influye positivamente en la creatividad, la competitividad, el colectivismo o la empatía, reduciendo conductas individuales-egoístas.

Detrás de este esquema que podría ser llamado “codificación” de los elementos del grupo, lo que ocurre es un meta-contraste, que no es otra cosa sino el uso de estímulos que resultan más familiares o cercanos, refiriéndose al uso de una información (conocimiento) que es diferente al de otro grupo. En el grado de saliencia de los individuos dentro de la organización se vinculan por estereotipos (identidad) que les permite mayor grado de cohesión y atracción social; así la distinción positiva del grupo parte de las características que lo vinculan o, de no existir, se reemplaza por la atracción

interpersonal, relacionadas con las cualidades de un miembro, lo que puede desviar del objetivo grupal por el personal.

#### *4.1 Construcción y Dimensiones en la Identidad Organizacional*

Teniendo estos fundamentos y conceptos clave, especialmente los mecanismos del grupo mínimo en la TIS y la auto-categorización (su teoría homónima TAC), a través de prototipos, hay que dimensionar cómo ellas se conjugan para crear estrategias grupales (divisiones) que operan dentro de una estructura y, a su vez, dependen de los objetivos de la organización. En suma, dimensionar la identidad de grupo es un ejercicio de contrastación entre la estructura general y el trabajo realizado en cada grupo.

Para lograr que la relación endogrupal (interior de la división) e intergrupal (entre divisiones) sea establecida, es necesario comprender cuál es el tipo de estructura que rige la organización. Para dar luz sobre ese tema Bettencourt et al. (2001) indican una correlación entre las variables de carácter estructural (de gestión interna) y las estrategias de grupo, evaluando cómo se genera la identidad grupal cuando la estructura es rígida y cerrada (impermeable), o es abierta-descentralizada (permeable) para mejorar el estatus de o entre grupos.

En consecuencia, de acuerdo con su estructura y las actividades que realizan, las organizaciones cuentan con una permeabilidad de grupo que puede ser inclusiva (mayoritaria) o exclusiva (minoritaria). Dice Mintzberg (2005) que cada organización cuenta con una centralización y supervisión directa, o descentralización y autonomía funcional. Por ejemplo, en una organización con estructura lineal (simple), con descentralización limitada y una supervisión directa, como la que se observa en las empresas pequeñas, con divisiones borrosas y laxitud de tareas, la identidad de grupo es inclusiva, con un manejo individual del prototipo o enfocada en las cualidades de un

individuo del equipo, donde no hay un ejercicio de saliencia para hallar las características adecuadas en los rasgos de todo el grupo.

En este caso, la estructura organizativa es considerablemente permeable y permite la movilidad social (Hogg & Terry, 2000), cuya capacidad corresponde con la situación de legitimidad (de acuerdo con lo que implica el objetivo de grupo) y de estabilidad (que se acepte entre el grupo el modelo del estereotipo adoptado). Estas dos variables pueden arrojar entonces cuatro posibilidades que se muestran en la Tabla 1, donde la comparación como estrategia de diferenciación/similitud puede ser evaluada por la capacidad de movilidad social (baja permeabilidad), asociada a entornos mucho más dinámicos y a procesos de innovación.

**Tabla 1**

*Situación y estrategias de la identidad entre los grupos de la organización*

	<b>Estable</b>	<b>Inestable</b>
<b>Legítimo</b>	<p style="text-align: center;"><b>Comparaciones seguras</b></p> <p>Permiten la cohesión inter-temporal de los endo y exo grupos manteniendo la identidad fija.</p>	<p>Los objetivos son logrados pero la relación del grupo no es la adecuada y debe replantearse gradualmente (<i>Estrategia B</i>)</p>
<b>Ilegítimo</b>	<p>Ocurre un prototipo estable entre el grupo pero los objetivos del grupo no se logran del todo.</p> <p style="text-align: center;">(<i>Estrategia A</i>)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Comparaciones inseguras</b></p> <p>Ni el prototipo de grupo ni los objetivos se consiguen.</p> <p style="text-align: center;">(<i>Estrategias A o C</i>)</p>

*Nota.* Tajfel, adaptado por Scandroglio et al. (2008, p. 8).

La situación previamente descrita, fomenta igualmente algunos comportamientos espontáneos y/o dirigidos como la competitividad para mejorar su estatus (movilidad social), o recomponerse a lo interno para mejorar sus condiciones (cambio social). Así, dependiendo de la situación, Scandroglio et al. (2008) exaltan el recurso de la creatividad social (Tajfel, 1986), en el caso de la *estrategia A*, redefiniendo los valores del grupo, reduciendo o aumentando la dimensión de comparación (dividiendo el grupo o adhiriéndolo temporalmente a otros grupos más eficiente), o cambiar el exo-grupo de comparación al mejorar la estrategia de identidad y que coincida con sus propias metas.

Cuando los objetivos se logran pero los prototipos del grupo no son adecuados, se puede recurrir a la *estrategia B*, basada en la misma creatividad social, reestructurando los endogrupos (separándolos en grupos más pequeños y asignando valores distintos para evaluar su impacto). En el caso de grupos muy pequeños puede recurrirse a estereotipos procedentes de exo-grupos, esto es, fijar valores en unidades que desempeñan funciones similares en otros grupos e implantarlos, con la adaptación de valores exógenos adecuados en el grupo.

Sin embargo, si el grupo no logra una estabilidad interna en la adopción de prototipos efectivos de actuación, sea por la dificultad de generar una saliencia o un referente en el mismo grupo para definir su identidad, y consistentemente se incumple con los objetivos pautados, se puede utilizar estrategias como la *A* o la *B* si el problema se localiza en alguna de las unidades menores (de apoyo). Cabe la posibilidad, no obstante, que el problema se ubique en unidades fundamentales en proceso de la organización, con lo que la *estrategia C* implica una acción de reingeniería de procesos; que para Ospina (2006) es un rediseño, reevaluando cómo hacer el trabajo, las personas adecuadas para esa tarea y el uso de tecnología.



En este caso, la gerencia con la identidad corporativa asume el reto de recomponer unidireccionalmente las divisiones para que se adapten en procesos e, incluso, los objetivos pueden ser modificados si ellos son poco factibles, por lo que la identidad corporativa sirve para reevaluar la identidad organizacional. De acuerdo a los grupos, Jetten et al. (1999) indican que de ser homogéneos (alta identificación) la diferenciación se usa para estimular la actividad, pero, de ser heterogéneos es mejor usar la auto-categorización.

Con el manejo de las nuevas TIC, este proceso cuenta con notables fortalezas debido al salto en las características de la llamada generación “Y” que, según Volpentesta (2016), es aquella nacida a principios de la década de 1980 y mediados de 1990, altamente integrada a los recursos de la información tecnológica (nativos digitales) y que han crecido con unas condiciones de identidad colectiva, alto nivel de formación, integrados al ejercicio laboral. La sigue la generación “Z”, más individualista.

Por otra parte, si se evalúa una configuración con una estructura descentralizada tal como la de las burocracias profesionales, con auto control individual de las decisiones administrativas, dado el conocimiento y experiencia de la tecno-estructura (Mintzberg, 2005), se observa que sus divisiones cuentan con una distribución más impermeable (tanto social como psicológica) con un perfil específico. Aquí es difícil lograr una movilidad social, sino que, en cambio, los miembros del endogrupo persiguen redefinir su propio estatus frente al resto, buscando escalar en el grupo y cambiar la identidad endogrupal.

En este último ejemplo, la identidad corporativa, mediante la coordinación de la identidad de la gerencia (ápice estratégico) y como ejemplo de dirección, posee un significativo menor impacto que en estructuras centralizadas y/o basadas en manuales de

procedimiento como las burocracias mecánicas donde hay permeabilidad intergrupal y un seguimiento de la identidad grupal coherente con las características del resto de grupos. Ello muestra una de las caras del cambio generacional en el uso de las TIC, considerando la presión de agentes externos: sociedad, organizaciones complementarias y *stakeholders*.

#### ***4.2 Adaptación ante Entornos Complejos***

Una vez observado cómo ocurre el ajuste entre divisiones y la adaptación de los miembros, se debe evaluar cómo la identidad permite la adaptación sobre los factores exógenos a las organizaciones (muchas veces influidas por sus mismos procesos), es decir, el cambio de carácter exógeno. Este cambio produce una presión externa sobre los requerimientos que debe anticipar la organización (contingencia) y, en razón de ello, ajustar los elementos o combinación de elementos propios de la identidad que pueden procesar mejor el cambio.

Entre los principales mecanismos de contingencia en el análisis de los escenarios futuros, Luhmann (1996) indaga sobre la capacidad de la organización de medir el comportamiento de acuerdo con sus propósitos. Siendo que una empresa persigue fines de lucro, puede analizar ciertos riesgos con la estadística e incrementar sus posibilidades de respuesta futura, pero no todo en la empresa se resume a objetivos económicos y, aun si lo fuera, su capacidad de prever escenarios futuros es limitada, de ahí que la capacidad organizativa (sistema de información, agrupación y de tecnificación) le permite actuar mediante gobernanza (acuerdo tácito) y formas de integración informativa (interoperabilidad).

Sobre este escenario de incertidumbre, los fundamentos de la identidad se ven comprometidos cuando los valores son afectados para garantizar la supervivencia. Por ejemplo, la calidad del producto, experiencia o servicio puede disminuir por factores del

entorno como una caída súbita de los precios o la falta de materia prima, con lo que el imaginario colectivo se ve perjudicado de manera negativa y, así, las operaciones futuras. La identidad se somete a un principio general, mediante la adopción de los valores básicos y a un principio diferenciador (valor diferencial), por la adopción de una cultura de trabajo.

Si se valora esa hipótesis en el escenario de pandemia del SARS-coV-2 que, para el segundo trimestre del 2020 enfrentó a las organizaciones profesionales en su actividad, llevando a cambios en los esquemas de socialización, principalmente en aquellas dedicadas a actividades fundamentales (como alimentación, salud o transporte), donde a la variable económica se le adhieren variables sociales (disminución del salario, distanciamiento y baja interacción del grupo de trabajo), psicológicas (estrés, ansiedad y preocupación por el contagio, entre otras), o físicos (contagio, cambio en el patrón de consumo y horas de sueño), así como intensidad y falta de información, se pone a prueba los medios de la planificación.

Pese a que la teoría de la identidad no se formuló ante este tipo de cambios, la alteración del proceso social de la empresa adelanta ya un problema para la definición de la identidad endo e inter grupal por casos como el del SARS-coV-2. Algunas pistas sobre este ajuste son advertidos por Sandoval (2014), quien advierte que los cambios profundos tienden a afectar la cultura, posiblemente la práctica, la visión estratégica, la estructura y otros elementos. Ante esta amenaza, se prevé la supervivencia de la organización, de su cultura y sus objetivos, ante la necesidad de constituir líneas de análisis deductivo (de lo particular a lo general) e inductivo (del general a lo específico) con la tecnificación de ciertos procesos informativos. La reestructuración debe ser integral, permitir la ruptura

con paradigmas obsoletos, ser constante, no discriminatorio y prever los posibles escenarios.

Para que ello se logre debe haber una correcta transferencia del conocimiento en ambas direcciones. Existen múltiples maneras de consolidarla, la mayoría depende de la estructura y los vínculos, pero la estrategia fundamental son las cadenas de valor. Entre más elaborado es el producto final o más actores involucrados hay en el proceso productivo mayores pistas brinda la interconexión de grupos, revelando que la globalización trae retos, pero también recursos de ajuste del comportamiento entre grupos y su adaptación social.

Estos cambios en las estructuras, la forma de interrelación de una identidad más individualista y las tecnológicas de la comunicación permiten, según Laudon y Laudon (2012), una sinergia en la entrada y salida de unidades cuando se juntan experiencias entre organizaciones o divisiones en las que la tecnología sirve como enlace estratégico para mejorar sus resultados o, incluso, como complemento del servicio prestado que les otorga en sí mismo un valor diferencial. En el ejemplo anterior, el conocimiento sobre el SARS-coV-2 con el uso de las TIC no se reduce a un criterio geográfico o productivo, sino a toda una red remota de actividades en industrias que obtienen información rápida de los efectos del virus: contagios, síntomas y medidas laborales preventivas más adecuadas.

Este tipo de situación, sea en un cambio gradual como es frecuente en el entorno, o drástico e impredecible, como los episodios de pandemia, desastres naturales o guerra, ponen en cuestión la capacidad de los mecanismos organizacionales y, dentro de este, el uso de la identidad como estrategia de ajuste en la cohesión con la actividad de grupo. Sin embargo, es de advertir que la auto-categorización no es suficiente para generar cohesión (identificación) ni discriminación (diferenciación) y requiere de la capacidad

del individuo de abstraer su contexto a favor del grupo; en consecuencia, en la última parte se analiza este tema.

## **5. La Identidad en las Organizaciones Modernas y el Uso de las TIC**

Como bien lo señala Piñeyro (2020), la identidad es tanto el resultado de las fuerzas sociales actuando sobre las organizaciones, por el simple hecho de estar compuestas por individuos de la misma sociedad, como una estrategia lógica y consiente que crea un vínculo entre la organización y sus procesos clave (el valor diferencial). Por ello, la postura de la organización en la creación, la consolidación y la adaptación de la identidad son hoy en día un objetivo en sí mismo de su supervivencia, pero los recursos digitales usados en la comunicación contingente han cambiado este planteamiento, así como el de su aplicación.

El patrón de comportamiento complejo producto de la globalización, especialmente en la tercera ola económica (1850-1990) y en la cuarta ola tecnológica (1990-actualidad), someten a un proceso de aceleración en la previsión y planificación que es asumida por la organización de manera individual, mediante el diseño de planes de acción, políticas de prevención y formación continua del personal, y colectiva, por la estructura organizativa del mercado atendido y las relaciones con grupos externos (proveedores, comercios, entre otros).

Asumir por tanto, como se ha hecho en los primeros estudios de la TIS, que el ejercicio de autodefinición apunta a metas positivas, y que en efecto los grupos ejercen una dirección constructiva que garantiza la coherencia de su actividad, resulta ser en realidad una reducción, basada en el supuesto de que la competencia entre individuos reconduce la perspectiva de no adaptación del grupo. Lo que ocurre con los procesos de cambios vertiginosos es que la cultura organizacional, es decir, las normas y valores que

acompañan a la identidad como la asimilación, el pensamiento y el accionar de los grupos, cambia de forma, la cual no siempre es fácil de percibir y, por ende, de ser adoptada.

Por consiguiente, la conjugación entre los fenómenos de cambio complejos como los vistos en el contexto de la pandemia y del refinamiento de las TIC, como la telefonía móvil, los software, las aplicaciones con fines laborales, así como el trabajo en plataformas digitales han impactado los modelos tradicionales del trabajo y esto, a su vez, ha motivado un sentido de identidad más individual en el ámbito de grupo. Se han replanteado esquemas de identificación, mediante el cumplimiento de estándares de calidad mínima y de las especificaciones del resultado como sustituto del prototipo grupal.

Esto no indica la desaparición de la identidad, sino de un proceso conexo al formato tradicional que se basó en la socialización del grupo por uno donde se vinculan sus metas y complementariedad. Con esta situación ocurre un cambio en la estructura organizativa que se asemeja a nodos dinámicos (redes) que funcionan como grupos de trabajo mediante las herramientas de la tecnología que Belloch (2012, p. 4) divide en: comunicación asincrónica (correo electrónico, listas de distribución y grupos de noticias); acceso/uso de recursos informáticos (transferencia de ficheros, telnet y páginas web) y comunicación sincrónica (videoconferencias), con un enfoque de identidad basado en proyectos y control de resultados.

Vale resaltar que los nuevos esquemas no se encuentran lejos de conflicto. Su propuesta normativa y el control de las relaciones entre los grupos sigue siendo un desafío por asumir. En razón de ello, las estructuras internas han tendido a simplificar su configuración de manera que la comunicación entre los grupos sea cada vez más flexible y directa, sin pasar todo el tiempo por los mismos canales, lo cual había sido reducido por

las formas de organización jerárquica (funcionales y divisionales), pero que ahora han pasado a ser producto de esquemas horizontales que conllevan una relación entre el grupo más directa, puntual y temporal.

Lo anterior no quiere decir que las grandes corporaciones deban desintegrarse, sino que sus unidades replantean sus vínculos para que, ante cambios bruscos de la cultura (modelos de valores) y su afectación en la identidad, reduzcan el impacto en ciertas unidades sin que colapse a toda la organización. En aspectos prácticos es un mecanismo de contención de fallas, además de un refuerzo de la capacidad de las divisiones de mantener contacto preferencial con aquellos vínculos institucionales que cuenten con la mejor información disponible.

A este cambio del paradigma estructural de las organizaciones Castells (2000, p.223) le llama “desintegración del modelo organizativo de las burocracias racionales verticales”, que durante largo tiempo destacó en las grandes corporaciones como el modelo por excelencia en la relación de grupos laborales. Este hecho ha derivado en múltiples formas de organización, es decir, múltiples formas de relacionar los grupos a lo interno y externo, que Miles et al. (1997), relacionan con la entrada de una era de la innovación (1980 en adelante), donde proyectos y programas relacionan a las divisiones bajo esquemas red (vínculos preferenciales) o celulares (auto-coordinación) como muestra la Tabla 2.

**Tabla 2**

*La estructura organizacional y el papel de la identidad en la organización moderna*

	<b>Forma Estructural</b>	<b>Identidad</b>
--	--------------------------	------------------

<b>Era de la innovación (1980 - actualidad)</b>	<b>Red</b>	Los valores básicos no cambian drásticamente y los acuerdos permiten un sistema de confianza para establecer una identidad propia.
	Pueden ser estables, internas y dinámicas. Alianzas y acuerdos entre actores (socios y proveedores) que confían ya que el acuerdo es mejor que una situación de inestabilidad total.	
	<b>Celular</b>	Mantiene la identidad legítima y estable para coincidir con unidades con las que pueda interactuar.
	Grupos auto-dirigidos o unidades autónomas que operan solas o en grupo de acuerdo a la complejidad y competitividad.	

*Nota.* Adaptado de Miles et al. (1997, p. 9) y de Rivas (2002, p. 34).

Mientras tanto, la forma de organización matricial señala por Miles et al. (1997) producto de la era industrial (1850-1970) se identifica en la configuración de Mintzberg (2005) en burocracia profesionales o adhocracias, de estructura flexible y actividades complejas en las que se aprovecha la matriz de tareas comunes entre divisiones, enlazando funciones con metas comunes. La era de la innovación genera nexos puntuales al acoplar valores comunes con actividades complementarias (cadenas de valor) entre cada individuo.

El ajuste de la identidad en la organización moderna promueve la reducción estratégica del tamaño de las unidades, aunque no lo haga a nivel físico, manteniendo principios generales en forma de valores comunes para relacionarse con su entorno, mientras que la identidad pasa de ser un concepto fundamental en la comunicación interna, una lengua común que define a sus miembros y le permite reaccionar con mayor precisión a cambios del mercado, la legislación o las situaciones coyunturales, sin



comprometer su estabilidad: una unidad puede ser afectada por el cambio a lo que el resto responderá evaluando sus capacidades internas.

Frente a esta adaptación estructural y tecnológica descentralizada, la identidad corporativa tiene un rol de coordinador horizontal (inter-grupal) en los procedimientos y el logro eficiente de tareas, mientras que en sentido horizontal (endo-grupo) la identidad organizacional es un factor que mantiene la cadena productiva vinculada mediante una red de tareas dentro y fuera de las TIC, siendo una identidad principalmente individualista.

En suma, las estructuras organizativas clásicas han servido para entender los vínculos de las divisiones, algo que experimenta una inminente transformación con perspectivas de autonomía en las unidades e interlocución entre los grupos impulsado por las TIC y la cadena de valor (acumulación de actividades que comprende la elaboración final de un producto, servicio o experiencia). Como consecuencia, la identidad no solo transforma las estrategias de información, sino que reduce el valor diferencial y la proyección de la imagen que, a fin de cuenta, indica el tipo de relación que tiene con el resto de actores.

## 6. Reflexiones Finales

Los procesos de cambio en las organizaciones, producto de la globalización y los nuevos esquemas tecnológicos, informáticos, comerciales y financieros, encuentran en las TIC un recurso de identidad flexible en un volátil entorno social. Ello ocurre mediante el establecimiento de las estrategias de grupo, la diferenciación cualitativa de sus miembros y el manejo de sus capacidades en acciones y metas dinámicas. La riqueza de tal escenario recae en su propiedad complementaria: vinculación de personalidad (diferencia), identidad (cohesión) e imagen (proyección), volviéndola una herramienta de gestión contingente ágil.

Razón de ello, es que la identidad social define el tipo y el grado de pertenencia del individuo a un grupo, a partir de las similitudes y las diferencias con el resto de sus miembros. En este proceso, el elemento simbólico ayuda a fijar a la identidad los valores, las normas, las costumbres y la cultura dominante en el entorno social; lo mismo contribuye a crear un valor diferencial, vinculando las fortalezas y oportunidades de forma estratégica, y cuyas características básicas son la complementariedad entre personalidad e imagen organizacional, la flexibilidad, la coherencia y la coordinación con la identidad corporativa.

Esta definición de la identidad organizacional y de sus características forma la base de la organización moderna y, de la misma manera, muestran los efectos que tienen las TIC en la adaptación organizacional. Al respecto, la teoría de la identidad social (TIS) pone en manifiesto cómo la auto-categorización de los miembros de un grupo, frente al impacto que generan las TIC en un liderazgo más individual y en objetivos cada vez más puntuales y complejos, refuerza la idea de que en la organización se encuentra la clave

para consolidar esta identidad a partir de la coordinación, la competitividad y la planificación contingente.

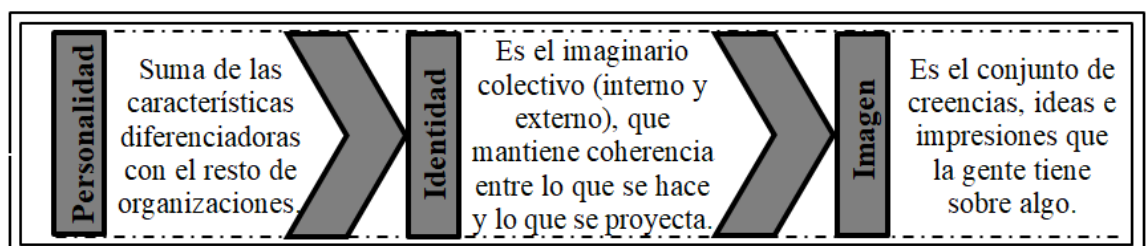
Estos cambios son un desafío para las formas de organización tradicional que, lejos de ser un hecho limitante, hallan en las TIC un recurso de adaptación progresiva sin tener que cambiar toda su estructura interna. Aun así, existen desafíos para la organización moderna, destacando: la rapidez de los procesos técnicos frente a la lenta adaptación social y jurídica; una identidad más restringida requiere de una mayor coordinación gerencial (identidad corporativa), para que el producto no se vea afectado de forma negativa, y finalmente, estos cambios requieren que la gestión sea parte del valor diferencial, siendo fundamental atender a la identidad como un reflejo del entorno social de la organización.

### La Identidad y el Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación como Reflejo Social de las Organizaciones Modernas

Cirera Bianco, José Manuel<sup>1</sup>

**Figura 1.**

*Proceso de construcción de la identidad organizacional*



*Nota.* Adaptado de “La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica” (pp. 115-116), por E. J. Duque Oliva y L. A Carvajal Prieto, 2015, *Suma de Negocios*, 6(13).

**Tabla 1**

*Situación y estrategias de la identidad entre los grupos de la organización*

	<b>Estable</b>	<b>Inestable</b>
<b>Legítimo</b>	<p style="text-align: center;"><b>Comparaciones seguras</b></p> <p>Permiten la cohesión inter-temporal de los endo y exo grupos manteniendo la identidad fija.</p>	<p>Los objetivos son logrados pero la relación del grupo no es la adecuada y debe replantearse gradualmente (<i>Estrategia B</i>)</p>
<b>Ilegítimo</b>	<p>Ocurre un prototipo estable entre el grupo pero los objetivos del grupo no se logran del todo.</p> <p style="text-align: center;">(<i>Estrategia A</i>)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Comparaciones inseguras</b></p> <p>Ni el prototipo de grupo ni los objetivos se consiguen.</p> <p style="text-align: center;">(<i>Estrategias A o C</i>)</p>

*Nota.* Tajfel, adaptado por Scandroglio et al. (2008, p. 8).

**Tabla 2**

*La estructura organizacional y el papel de la identidad en la organización moderna*

	<b>Forma Estructural</b>	<b>Identidad</b>
<b>Era de la innovación (1980 - actualidad)</b>	<p style="text-align: center;"><b>Red</b></p> <p>Pueden ser estables, internas y dinámicas.</p> <p>Alianzas y acuerdos entre actores (socios y proveedores) que confían ya que el acuerdo es mejor que una situación de inestabilidad total.</p>	<p>Los valores básicos no cambian drásticamente y los acuerdos permiten un sistema de confianza para establecer una identidad propia.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Celular</b></p> <p>Grupos auto-dirigidos o unidades autónomas que operan solas o en grupo de acuerdo a la complejidad y competitividad.</p>	<p>Mantiene la identidad legítima y estable para coincidir con unidades con las que pueda interactuar.</p>

*Nota.* Adaptado de Miles et al. (1997, p. 9) y de Rivas (2002, p. 34).

## Referencias

- Albert, S. & Whetten, D. (1985). Organizational identity in Cummings y Staw (Comp.) *Research in organizational behavior* (Vol. 6, pp. 263-295). JAI Press.
- Barba Álvarez, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y Estrategia*, (44), 139-152.
- Bauman, Z. (1996). De peregrino a turista, o una breve historia de la identidad. En S. Hall y P. du Gay (Comp.), *Cuestiones de identidad cultural* (Primera edición, pp. 40-68). Amorrortu.
- Belloch Ortí, C. (2012). *Las Tecnologías de la Información y Comunicación (T.I.C.)*. Universidad de Valencia. <https://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>
- Bettencourt, B. Dorr, N. Charlton, K. & Hume, D. (2001). Status differences and in-group bias: a meta-analytic examination of the effect of status stability, status legitimacy and group permeability. *Psychological Bulletin*, 127(4), 520-542.
- Brown, R. (1995). *Prejudice in social psychology*. Blackwell.
- Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castells, M. (2000). *La sociedad red*. Alianza Editorial.
- Contreras Armenta C. y Hernández Rodríguez, E. (2011). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional. *Nova Scientia*, 3(6), 158-179. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-07052011000200009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052011000200009&lng=es&tlng=es).

- Duque Oliva, E. J. y Carvajal Prieto, L. A. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios*, 6(13), 114-123.
- Giddens, A. (2000). *Sociología*. Alianza Editorial.
- Hogg, M. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: from attraction to social identity*. Harvester Wheatsheaf & New York University Press.
- Hogg, M. & Terry, D. (2000). Social identity as self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Jetten, J. Spears, R. & Manstead, A. (1999). Group distinctiveness and intergroup discrimination. En N. Ellemers, R. Spears & B. Doosje, *Social Identity: context, content and Commitment* (107-126). Blackwell.
- Laudon, K. C. y Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de información gerencial*. Pearson.
- Longo, M. (2010). La identidad organizativa en la teoría de la organización: una aplicación en nuevas empresas de base tecnológica. [Tesis doctoral]. <https://repositorio.uam.es>
- Lucas, A. García, P. y Llano, S. (2013). *Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Fragua.
- Lumann, N. (1996). El concepto de riesgo. En J. Beriaín. *Las consecuencias perversas de la modernidad* (pp. 123 – 154). Anthropos.
- Miles, R. Snow, C. Alwyn, J. y Miles, G. (1997). Organizing in the knowledge age: anticipating the cellular form. *Academy of Management Perspective*, 11(4), 7-24.
- Minzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Planeta.

- Mouriz Costa, J. (12 de junio de 2007). *Relación imagen interna, imagen externa: un instrumento para la transformación cultural*. Comunicación Corporativa. <https://mouriz.wordpress.com>
- Haslam, S. y Turner, J. (1996). Un análisis de la prototipicidad desde la perspectiva de la categorización del yo. En J. Morales, D. Paéz, J. Deschamps, y S. Worchel. *Identidad social. Aproximaciones psicosociales a los grupos y las relaciones entre grupos* (pp. 111-140). Promolibro.
- Ospina, R. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II(2), 91-99.
- Piñeyro, R. (2020). Identidad organizacional. Conceptualización y análisis. *Cuadernos del INAP*, (14), 13-21.
- Tajfel, H. (1970). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, 223(5), 96-103.
- Tajfel, H. (1986). *Grupos humanos y categorías sociales*. Herder.
- Tajfel, H. y Turner, J. (1986). An integrative theory of intergroup conflict. En W. Austin y S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks-Cole
- Rivas, L. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 13-45.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Scandroglio, B., López, J. y San José, M. (2008). La teoría de la identidad social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema*, 20(1), 80-89.

Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. Addison-Wesley

Iberoamericana, S.A.

Volpentesta, J. (2016). El impacto de las TIC sobre las estructuras organizacionales y el trabajo del hombre en las empresas. *FACES*, 2(46), 81-94.

Walker, J. (2005). *Sobre el concepto de organización*. [Documento en línea].

<http://repositorio.ugm.cl/handle/20.500.12743/1259>