

## PROMOCIÓN Y EMERGENCIA DE IDENTIDADES ORGANIZACIONALES: ENTRE EL CONTROL Y LA COCREACIÓN

*PROMOTION AND EMERGENCE OF ORGANIZATIONAL IDENTITIES:  
BETWEEN CONTROL AND CO-CREATION*

**Joan Baltà**

**ESIC Business School Barcelona; joan.balta@esic.edu**

### Historia editorial

Recibido: 01-02-2017

Primera revisión: 08-04-2018

Aceptado: 10-02-2019

Publicado: 17-05-2019

### Palabras clave

Identity Work

Cocreación

Multiplicidad

Identidades Organizacio-  
nales

### Resumen

Este trabajo aborda una revisión y desarrollo teórico del concepto *Identity Work* a partir de la lógica del acontecimiento y la multiplicidad para poner de relieve las potencialidades creativas de lo colectivo en los entornos organizacionales. Se introduce una nueva perspectiva sobre los procesos de control normativo más allá de la mera problematización de los discursos organizacionales y su impacto en nuestra construcción identitaria. La sensación de sentirse atrapado por..., o inmerso en..., o comprometido con la dinámica de la empresa se presenta como un proceso complejo, no unidireccional, lleno de ambivalencias, contradicciones y reformulaciones que nos llevan a entender la identidad como un campo de batalla organizacional, como algo contingente que surge, que acontece, que se crea colectivamente y no tanto como algo que se tiene, se adopta o se impone indefinidamente.

### Abstract

This work approaches a revision and theoretical development of the Identity Work concept based on the logic of the event and the multiplicity to highlight the creative potentialities of the collective in the organizational environments. A new perspective is introduced on the processes of normative control beyond the mere problematization of organizational discourses and their impact on our identity construction. The feeling of being trapped by ..., or immersed in ..., or committed to the dynamics of the company is presented as a complex process, not unidirectional, full of ambivalence, contradictions and reformulations that lead us to understand identity as an organizational battlefield, as something contingent that arises, that happens, that is created collectively and not as much as something that is held, adopted or imposed indefinitely.

Baltà, Joan (2019). Promoción y emergencia de identidades organizacionales: entre el control y la cocreación. *Athenea Digital*, 19(2), e2116. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2116>

## La identidad como campo de batalla organizacional

Un campo de batalla se entiende como el terreno donde se enfrentan física o ideológicamente diferentes bandos. Dicho terreno acostumbra a estar inicialmente bajo control del bando que se defiende de la ofensiva exterior. Si entendemos la identidad como el relato sobre nosotros mismos que continuamente re-elaboramos, ese bando defensivo seríamos cada uno de nosotros tratando de mantener la autoría bajo la ofensiva discursiva y disciplinaria de las organizaciones. Pero esta sería una imagen parcial que nos situaría como actores casi pasivos, receptores de los discursos organizacionales intentando conservar intacto un supuesto terreno identitario propio y original. Por el contrario, somos nosotros también quienes hacemos continuas incursiones y abastecemos

este terreno identitario en continua reconstrucción de los discursos organizacionales que nos rodean. En la mayoría de casos, no sabemos qué hacer con este terreno tan complejo, variado y cambiante. Necesitamos saber quiénes somos y nuestra identidad organizacional resulta central en este relato. En este campo de batalla, apreciamos una estrategia de guerra silenciosa que dibuja un escenario de paz donde la identidad se presenta como una esencia interior, a encontrar y desarrollar gracias a la cooperación con el bando organizacional, gracias a nuestra participación en sus culturas y referentes organizacionales. Asumiendo sus relatos como si fueran nuestros y sus caminos como los más directos. Una salida fácil para consolar la desazón con la que afrontamos una tarea que vemos como necesaria, cuando quizás nos es impuesta: formar y defender una identidad propia. No hay un arma más eficaz que la que se disfraza de nosotros mismos. La batalla parece desaparecer cuando se hace más compleja, cuando somos nosotros mismos quienes formamos las organizaciones, quienes las mantenemos, quienes desarrollamos y reproducimos sus discursos. Luchamos en los dos bandos de una batalla por un terreno que no nos pertenece, y no pertenece a nadie, en una batalla por nosotros mismos contra nosotros mismos. Pues *nuestra* identidad (propia, organizacional, pública o privada) parece contingente, cambiante y pasajera (Gergen, 1992); aunque nos empecinemos en tratar de fijarla constantemente.

Abordar la identidad como campo de batalla organizacional, nos sirve de recurso para introducir el concepto *identity work* dando cuentas de la centralidad de la identidad tanto en la gestión como en el análisis organizacional. La referencia al campo de batalla, hace hincapié en las maneras particulares que tienen los miembros de una organización de resistir, adoptar, reformular, construir y reconstruir su propio relato identitario frente a los discursos organizacionales. Concebir la identidad como campo de batalla organizacional nos servirá de marco interpretativo para revisar el concepto del *identity work* desde la lógica del acontecimiento.

Resulta difícil rastrear o dilucidar si la centralidad de la identidad en el ámbito organizacional se debe a su utilización deliberada como medio de control desde la perspectiva de la gestión y desde la posición de analista se da cuenta de ello; o bien, si es desde la perspectiva del análisis organizacional que se observa esta centralidad como un efecto que al ser visibilizado es potenciado como palanca para ejercer el control desde el *management*. Seguramente ambas al mismo tiempo. En cualquier caso, son numerosas las muestras que constatan una creciente centralidad de la identidad tanto en la gestión como, en consonancia y de forma solapada, en el análisis organizacional. El contraste propuesto por Douglas Mc Gregor (1960) entre la teoría X y la teoría Y para la gestión de los recursos humanos, así como la variante de inspiración japonesa con la teoría Z (Ouchi, 1979; Ouchi y Jaeger, 1978) nos hablan de lo que Fried-

man (1990) acertadamente caracterizó como el paso del control directo hacia una autonomía responsable en los discursos organizacionales y formas de *management*. Son diversas las formas de control normativo puestas en marcha para buscar una creciente identificación con la organización y así conseguir un mayor compromiso y productividad por parte de sus miembros (Barker, 1998; Barley y Kunda, 1992). La promoción de fuertes culturas corporativas en las últimas décadas del siglo XX (Barley y Kunda, 1992; Frost, 1985, 1991; Martin, 1992) son un claro ejemplo de una creciente centralidad de la gestión de la identidad, aunque sea corporativa, como forma de *management*.

Desde planteamientos postestructuralistas, como buena parte de los contenidos bajo el heterogéneo tejado de lo que se ha llamado *Critical Management Studies* (Adler, Forbes y Willmott, 2007; Alvesson y Deetz, 2000; 2006), la identidad o subjetividad es entendida como discursivamente producida, y de este modo ciertos discursos organizacionales —*culturas corporativas, managerialismo o emprendedurismo*— son entendidos como medios para tratar de ejercer el control sobre sus miembros (Deetz, 1992, 1994, 1995; du Gay, 1996; Knights y Willmott, 1989; Rosen, 1985). Tal y como advertía Deetz (1995), la gestión organizacional cada vez pasa más por gestionar el “interior” de sus miembros que sus comportamientos. Pasamos del control externo al interno. De la aplicación de disciplinas y reglamentos burocráticos a compartir sentidos, valores, creencias, ideas y símbolos como forma de gestión y control organizacional. Los supervisores no son tan necesarios como los líderes (Alvesson y Willmott, 2002; Knights y Willmott, 1989). Se busca el compromiso a partir de los afectos y no solo por coacción o recompensa. Son diversos los estudios que tratan de rastrear prácticas discursivas presentes en la gestión organizacional con efectos reguladores de la identidad de sus miembros, en la producción discursiva del empleado ideal (Alvesson y Willmott, 2002; Deetz, 1994; Jacques, 1995). Al mismo tiempo, desde estas corrientes críticas se advierte del carácter no totalizante de esta forma de control y se reivindica el papel activo en la recepción, y por lo tanto en la negociación y transformación de estos discursos más allá de su simple incorporación (Alvesson y Willmott, 2002; Beech, 2008; Collinson, 1994). Como advierte David Collinson (1994) no somos actores pasivos bajo el bombardeo discursivo organizacional. Surgen ambivalencias, reformulaciones, rechazos, adopciones y búsquedas que hacen que acabe de cobrar sentido la imagen del campo de batalla.

La construcción y el mantenimiento de relatos identitarios propios e individualizados (*self-identity*) se presenta como una superficie idónea para ejercer el control organizacional. Un control camuflado de uno mismo, asumiendo los discursos organizacionales como una elección libre, como un rasgo definitorio adquirido, o incluso como rasgos innatos a desarrollar o reencontrar (Rose, 1996). El managerialismo y el em-

prendedurismo, como variantes organizacionales de la autoayuda, representarían este extremo que apunta directamente a la identidad propia, no estrictamente organizacional (Bruno y Luchten, 2006). De hecho, como añade Arlie Hochschild (1997), acudimos continua y preferentemente a discursos organizacionales para presentarnos al resto, para construir nuestro relato sobre nosotros mismos. Como podemos apreciar en nuestras presentaciones cotidianas, acostumbramos a formar nuestras identidades en base a la profesión, a las organizaciones a las que pertenecemos o representamos o los oficios que desarrollamos, más que por los aspectos relacionados con nuestra vida cotidiana (Hochschild, 1997) como ser padre o un apasionado de la música. También por encima de aspectos como la raza, el género, edad, origen étnico o nacionalidad (Hogg y Terry, 2000).

Pero al mismo tiempo, nuestros relatos identitarios son también un terreno para la soberanía, para la reformulación, para la transformación. La batalla se da en todos los frentes. Pues los discursos organizacionales no dejan de ser también de los miembros de una organización, son permeables a sus formulaciones particulares. Y a su vez, los discursos presentes en la articulación de una subjetividad particular, son diversos, contrapuestos y en competencia (Knights y McCabe, 2003; Knights y Vurdubakis, 1994). El concepto *Identity Work*, en el sentido propuesto por Stefan Sveningsson y Mats Alvesson (2003), hace referencia al carácter procesual de la identidad en el ámbito organizacional como objeto de regulación y resultado de integraciones y resistencias. Con las posteriores aportaciones de Tony J. Watson (2008), introduciendo las identidades sociales como referentes que encarnan los discursos organizacionales, y las realizadas por Nic Beech (2008), proponiendo su carácter dialógico, el concepto *identity work* deviene un referente teórico para dar cuentas de este entrecruzamiento entre discursos organizacionales, identidades sociales y *self-identity*. En la figura 1 proponemos una integración de los esquemas interpretativos propuestos por Mats Alvesson y Hugh Willmott (2002), por un lado y Tony Watson (2008) por el otro, para dar cuentas del campo de batalla al que hemos querido hacer referencia hasta el momento. En ambos esquemas, el concepto *Identity Work* se propone como el continuo proceso, lleno de tensiones contrapuestas, que se pone en marcha entre los intentos de regular identidades y sostener una identidad propia.

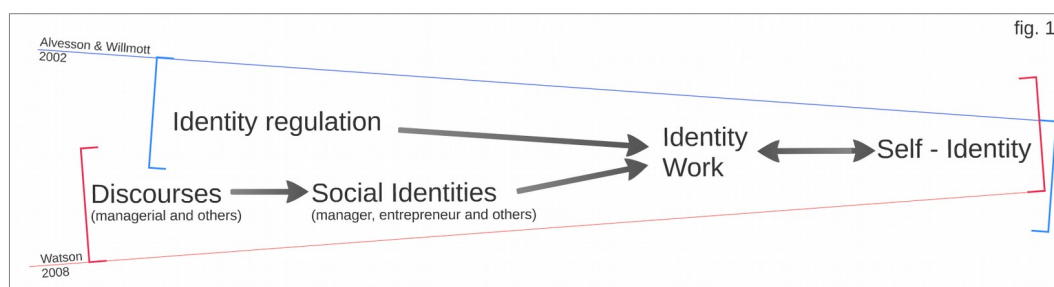


Figura 1. Esquemas interpretativos del concepto Identity Work

## Una Multiplicidad de Discursos Organizacionales

---

El término multiplicidad es utilizado como sinónimo de muchos, de gran variedad, pero alternativamente también para hacer referencia a una gran maraña cuyos elementos son difícilmente separables los unos de los otros. Acepciones y usos presentes en el lenguaje cotidiano que encuentran su formulación filosófica en la distinción propuesta por Henri Bergson (1889/2013) entre *multiplicidades discretas* y *multiplicidades continuas*, las primeras cuantitativas, discontinuas en que sus elementos se suceden en yuxtaposición en el espacio, mientras las segundas son cualitativas, continuas, y sus elementos se dan simultáneamente y se fusionan en el tiempo. Bergson recurre a esta distinción para reivindicar una mirada olvidada por los planteamientos excesivamente analíticos de la ciencia del momento (Baltà, 2011; Bergson, 1889/2013; Deleuze, 1988).

Teniendo en cuenta esta distinción, abordaremos una caracterización posible de un conjunto de discursos organizacionales que consideramos principales por su impacto en la gestión organizacional. Primero haremos referencia a diferentes tentativas para organizar el conjunto heterogéneo y en continuo cambio de discursos organizacionales en categorías generales al estilo de las multiplicidades discretas. Y a través de las sucesivas perspectivas, tratar de realizar una relectura del conjunto de elementos abordados a partir de la mirada heterogénea e interpenetrada de las multiplicidades continuas. Pues, cuando nos referimos en el título de este apartado a una multiplicidad de discursos organizacionales, queremos hacer referencia a la simultaneidad y entrecruzamiento de perspectivas y discursos tanto en su versión corporativa oficial como sobretodo en los sincretismos y reformulaciones que realizamos cuando los recibimos y los reproducimos; cuando los asumimos como propios o nos distanciamos de ellos. Pues los discursos presentes en las organizaciones, ya sean como propuesta de *management* o caracterización de la vida organizacional, son constructos discursivos elaborados y sostenidos de forma colectiva por el conjunto de sus miembros y de este modo inseparables de sus propios relatos. Por lo tanto, aunque nos esforcemos en distinguir o proponer conjuntos discursivos concretos, su multiplicidad no se agota haciendo referencia tan solo a su variedad sino a su carácter relacional y heterogéneo.

### Disciplinario, racional o normativo

Encontramos numerosas referencias (Bendix, 1956/1974; Edwards, 1979; Etzioni, 1961; Foucault, 1975/1983; Jacoby, 1991; Wren, 1987) que, de algún modo, dan cuentas de un esquema dominante en la teoría del *management* resumido en tres grandes fases que se corresponden con tres tipos generales de discursos manageriales. Una primera fase

de tipo coercitivo o disciplinario que mantiene su plena vigencia hasta mediados del siglo XIX. Una segunda de tipo racional-utilitario que vive su esplendor con el auge de la producción de masas, el fordismo y el taylorismo. Por último, una tercera fase de control normativo dirigida a controlar, a través de la consecución y ejercicio de la autoridad moral, las emociones y pensamientos de los trabajadores más que su comportamiento inmediato. Se describe, de este modo, una evolución lineal en las formas de control preconizadas por los discursos manageriales hacia el ejercicio del control normativo en busca de un mayor compromiso por parte de los miembros de una organización a partir de su libre adhesión.

Por su parte, Stephen Barley y Gideon Kunda (1992) se muestran críticos con esta caracterización evolutiva y lineal de los discursos manageriales y proponen un marco conceptual en forma de cronología que alterna la preponderancia entre dos tipos de ideología. Una racional centrada en entender la organización como “una máquina compuesta de actores calculadores donde el control reside en la habilidad managerial para manipular sistemas” (Kunda y Ailon-Souday, 2005, p. 201); y otra normativa que ve las organizaciones como “lugares de valores compartidos e implicación moral donde el control reside en moldear las identidades, emociones, actitudes y creencias de los trabajadores” (Kunda y Ailon-Souday, 2005, p. 201). Si bien mantienen las tres tipologías de control del esquema dominante, proponen la presencia de discursos de tipo normativo ya a finales del s. XIX con la *mejora de las condiciones de trabajo* en las industrias<sup>1</sup> en que se buscaría una creciente identificación con la empresa por parte de sus trabajadores que se tradujera en una mayor productividad y compromiso. Le sucedería el *management científico* representado por Frederick Taylor que supondría un movimiento hacia una ideología racional en los discursos de gestión empresarial durante las primeras décadas del siglo XX. Más allá de las técnicas de optimización mediante el cálculo, se impone una nueva forma de entender la vida organizacional a partir de un criterio de gestión basado en la racionalidad económica junto con el horizonte moral y utilitario del ideal científico. La creciente contemplación y reivindicación del factor humano en la teoría organizacional por parte de psicólogos industriales y sociólogos como Elton Mayo o Kurt Lewin durante los años 30 y 40, junto con la incipiente aparición de departamentos de personal convergen en el llamado *movimiento de las relaciones humanas* que Barley y Kunda identifican como un segundo momento de preponderancia de retóricas normativas. Éstas, orientadas al fomento de la productividad y cohesión del colectivo mediante el ejercicio de liderazgos legitimados por sus capacidades interpersonales de motivación, dirección y comunicación. Es a finales de los años 50, cuando Barley y Kunda (1992) sitúan la aparición de una creciente preocu-

---

<sup>1</sup> Al margen de su efecto y voluntad normativa la mejora de las condiciones de trabajo también responde a la gran presión ejercida por el movimiento obrero de la época.

pación en las escuelas de negocio por dotar a sus estudiantes de un entrenamiento específico para desarrollar sus funciones. El desarrollo de la teoría organizacional, la actualización del *management* científico a partir de la investigación de operaciones y la inclusión de la estadística y el análisis cuantitativo de todos los aspectos de la empresa, intentaron dotar al *management* de un cuerpo de conocimiento que se tradujo en múltiples manuales (Drucker, 1954; Koontz y O'Donnell, 1964; Newman, 1951/1963; Odiorne, 1965). En definitiva, el inicio de una creciente orientación de los discursos manageriales hacia la definición y consecución de objetivos mediante el análisis de sistemas. No será hasta principios de los años 80 que toman fuerza un conjunto de discursos manageriales dirigidos a buscar específicamente una identificación entre trabajador y empresa. Tal y como apuntan Barley y Kunda (1992, p. 381), se puede distinguir una corriente académica, bajo el influjo del interaccionismo simbólico, que propone abordar las organizaciones como pretendidas unidades de sentido socialmente construidas y por lo tanto contingentes y abiertas al cambio, pero también como referentes significantes para sus miembros. Paralelamente aparecieron publicaciones dirigidas a mejorar la competitividad mediante la promoción de valores corporativos y liderazgos capaces de conectar con los valores de sus empleados. Tomando como referente el modelo de competitividad japonés, se desarrollaron diferentes publicaciones con una gran influencia en el ámbito de la dirección y gestión de empresas que también se acabarían trasladando al ámbito académico (Deal y Kennedy, 1982/2000; Ouchi y Jaeger, 1978; Ouchi y Price, 1978; O'Toole, 1979; Pascale y Athos, 1981; Peters, 1978; Peters, Waterman y Jones, 1982; Schwartz y Davis, 1981; Silverzweig y Allen, 1976). Combinación de mayor compromiso con la empresa a través de más autonomía y responsabilidad. Una responsabilización y compromiso mutuo que nos habla de forjar colectivos cohesionados bajo una cultura corporativa y la persecución de objetivos comunes fomentando al mismo tiempo la vigencia de una posición individual dentro de la organización. El fomento de mercados interiores con alta movilidad guiados por proyectos profesionales internos. El fomento de la autonomía y la iniciativa (al menos discursivamente) como valores clave en la mejora de todos los procesos dentro de la organización. En definitiva, auge y reproducción de un conjunto de discursos englobados en el fomento de una cultura organizacional fuerte que nos permite identificarlos como la expresión más visible de una forma de control basado en “el moldeamiento de las identidades, emociones, actitudes y creencias de los trabajadores” (Barley y Kunda, 1992, p. 384), con especial incidencia en los mandos intermedios.

La sucesión de grandes tendencias en los discursos manageriales se completa con la revisión realizada por el mismo Gideon Kunda junto con Galit Ailon-Souday (2005) años más tarde, donde se plantea un retorno a las tendencias racionalistas bajo lo que llaman un *market rationalism*. Los efectos de la flexibilización y la reingeniería invitan

a tomar medidas para adaptar las estructuras organizacionales, sus procesos y equipos, tanto trabajadores como managers, a las exigencias del mercado. Des-burocratizar las organizaciones, desmontar las jerarquías simplificando el organigrama de la empresa hacia el modelo descentralizado de la red. Un paso más en la flexibilización de la organización en función de los parámetros del mercado y no tanto de la manera de ser propia de la organización, de su visión, de su sentido. El movimiento del Management de la Calidad Total, estandarte de esta corriente discursiva, propició una clara transformación en la asunción de roles tanto por parte de managers como de trabajadores, así como su integración y sincretismo discursivo con el mantenimiento de culturas corporativas previas.

A nuestro entender, tomar la sucesión entre ideología racional y normativa más allá de un mero recurso teórico/explicativo nos llevaría a un excesivo mecanicismo y simplismo. A pesar de poder identificar aspectos preponderantes en función de su trasfondo racional o normativo, el conjunto de discursos que se dan en las organizaciones actuales parece más una especie de sincretismo complejo entre multitud de discursos tanto de talante racional como normativo. La distinción propuesta por Barley y Kunda nos podría llevar a pensar que tan solo los discursos normativos tienen efectos reguladores en la identidad, por el contrario, consideramos que tanto los discursos que identificamos con una orientación racional como con una orientación abiertamente normativa forman parte de la multiplicidad discursiva que nutre nuestros relatos identitarios. En cualquier caso, la perspectiva propuesta por Barley y Kunda nos permite simplificar el conjunto de discursos manageriales en dos tendencias generales, destacando la alternancia entre racionalidad e identificación corporativa como las dos caras discursivas complementarias del management.

## Discursos normativos

De la mano de Stephen Barley, Gideon Kunda y Galit Ailon-Souday hemos podido dar profundidad a la primera caracterización lineal entre discursos disciplinarios, racionales y normativos, centrándonos en la alternancia entre precedentes y reformulaciones de estos dos últimos. La propuesta de clasificación de Mats Alvesson y Hugh Willmott (2002, p. 19) se fija en los discursos de carácter normativo y propone una distinción de carácter analítico para dar cuentas de las complejidades y dinámicas en la regulación de la identidad en el ámbito organizacional en tres patrones discursivos generales: los *manageriales*, los de tipo *cultural-comunitario* y los que llaman *casi-autónomos*.

Mats Alvesson y Hugh Willmott (2002, p. 20) caracterizan los discursos *manageriales*, como recursos de especial impacto en la construcción y el mantenimiento de la identidad propia (*self-identity*). El ejercicio del *liderazgo* representa un claro ejemplo



de este tipo de discursividad orientada a la gestión del sentido y significados articulados por sus miembros (Smircich y Morgan, 1982) y de este modo sobre sus identidades de acuerdo con los propósitos organizacionales. Se excluyen construcciones alternativas y se dibuja un referente y un límite al mismo tiempo, un modelo de comportamiento, pero también de pensamiento al menos formalmente (Alvesson y Willmott, 2002; Jackall, 1988). Como advierte Watson “los managers no pueden ser simplemente ellos en el trabajo” (2008, p. 122), deben encarnar a la organización. A su vez, Alvesson y Willmott (2002, p. 20) apuntan que los managers son *recipientes* y *portadores* del esfuerzo regulador de la identidad por parte de la empresa. Los managers intermedios reciben, encarnan y difunden los discursos de la organización y, en la representación de su papel organizacional, incorporan aspectos manageriales a sus relatos identitarios propios que se reproducen fuera del ámbito organizacional. Quedan atrapados o sujetos, no tanto por la empresa sino por las responsabilidades asumidas y por las competencias que se les suponen (Deetz, 1992, Watson, 2008).

El patrón *cultural-comunitario* en la regulación de la identidad que Alvesson y Willmott (2002) distinguen, comprende valores y significados compartidos, ya sean de origen organizacional como societario o cultural. En este patrón debemos inscribir las culturas organizacionales, o más sutilmente las continuas referencias al “nosotros” ya sea para el conjunto de la organización o para sub-grupos interiores segregados por localización, oficio u otros aspectos compartidos.

Por último, Alvesson y Willmott (2002) introducen a modo de propuesta un patrón *casi-autónomo* para abordar la regulación de la identidad. En este patrón los autores parten precisamente de la pluralidad de discursos en circulación y prácticas por medio de las cuales se construyen los relatos identitarios propios (*self-identity*) y el carácter temporal y/o parcial de los efectos reguladores de la identidad que ejercen los otros patrones. Su propuesta constata la posibilidad de que haya otros aspectos reguladores de la identidad que dificulten el éxito regulador de los discursos organizacionales, ya sean de orden managerial como cultural-comunitario. En este sentido, remarcan las potencialidades de micro-emancipación que se abren desde este patrón y nos acercan a nuestro propósito de entender el conjunto de discursos organizacionales que tratan de regular nuestra construcción identitaria como una multiplicidad continua, tal y como hemos apuntado más arriba. En ella, discursos no estrictamente organizacionales entran en juego y cada uno de nosotros tenemos un papel activo en la construcción de nuestro relato entendido como un proceso en reelaboración continua. Este patrón *casi-autónomo* nos sirve de base sobre la que sustentar nuestra propuesta interpretativa del concepto *identity work* aunando multiplicidad y potencial creativo. En nuestro caso, resaltamos cómo estas regulaciones identitarias no directamente controladas por

la organización, precisamente por sostener una autoría propia y compartida entre sus miembros, se traduce en un alto compromiso e implicación que son aprovechados por la organización.

En un sentido parecido, cabe mencionar la distinción entre perspectivas teóricas que realizan David Knights y Darren McCabe (2002) respecto a los diferentes discursos manageriales, ya sea como innovación o como medio de control. Tomando como ejemplo la propuesta del *Total Quality Management* distinguen una perspectiva teórica que llaman *racional-managerialismo* que, con pretendida objetividad, se caracteriza por celebrar su desarrollo como una innovación en el management estratégico que maximiza la capacidad de reacción y adaptación de la organización a las exigencias fluctuantes del mercado gracias al perfeccionamiento continuo de los procesos, al trabajo en equipo y la orientación hacia el cliente (Dean y Bowen, 1994). Por otro lado, distinguen una segunda perspectiva teórica que llaman *control crítico*, en que sus representantes observan cómo el TQM se traduce en un incremento de la vigilancia, de la carga de trabajo para los empleados y la promoción de la autodisciplina en detrimento del empoderamiento de sus empleados. Knights y McCabe consideran que ambas perspectivas coinciden en mantener una perspectiva jerárquica del control en las organizaciones, ya sea promocionándolo o denunciándolo desde posiciones excesivamente teóricas. Como alternativa distinguen una tercera perspectiva más empírica que llaman *procesual*, en la que se pone de relieve la aplicación siempre precaria del TQM como medio de control dado que sus discursividades son siempre negociadas en su implementación cotidiana. A raíz de una revisión crítica de las tres perspectivas a partir de los conceptos de *poder*, *saber* y *subjetividad* de Foucault, estos autores proponen una reinterpretación del TQM en particular y del conjunto de discursos manageriales en general, centrada en prestar especial atención a la subjetividad. En las formas de “abrazar, consentir, resistir o distanciarse de un discurso particular ya sea de forma colectiva o individual” (Knights y McCabe, 2002, p. 250). A pesar de la individualización en los procesos de subjetivación —*construcción de la propia identidad*— que se ha traducido en la búsqueda del propio interés como forma de participar en proyectos colectivos, en la vida organizacional, los autores reivindican, del mismo modo que hacemos nosotros, la capacidad colectiva para generar discursos y significados alternativos a los preconizados organizacionalmente. El colectivo, las comunidades de práctica (Alvesson y Willmott, 2002; Lave y Wenger, 1991) o la cooperación entre cerebros (Lazzaratto, 2006), no son solo una potencialidad, sino algo que continuamente se da y nos acerca al acontecimiento para entender el *identity work* como un campo de batalla organizacional bajo la lógica del acontecimiento y la multiplicidad.

Las cuatro distinciones presentadas no pueden ser puestas en paralelo, pues son perspectivas diferentes que nos permiten dibujar la multiplicidad discursiva de carácter continuo a la que hacíamos referencia al principio del punto. Quizás podríamos hablar de un efecto lupa entre las tres primeras mientras que en la última se ofrece una mirada reflexiva sobre las perspectivas del pensamiento sobre el management. La propuesta del patrón casi-autónomo de Alvesson y Willmott (2002) y la perspectiva crítico-procesual de Knights y McCabe (2002), así como el mismo Gideon Kunda (1986) en otro de sus trabajos, reivindican el carácter precario y negociado del impacto de los discursos organizacionales y nos acercan a la multiplicidad discursiva que compone el campo de batalla en el que se convierten nuestras identidades en el ámbito organizacional y más concretamente en el ejercicio del *management*. Que usemos categorías para hacer más inteligible la multiplicidad no quiere decir que consigamos desenredar la madeja, ni que debamos hacerlo, dejando de aproximarnos a ella en su proceso, en su pasar, en su acontecer.

### *Identity Work* bajo la lógica del acontecimiento

El concepto de *identity work*, tal y como advierte Tony Watson (2008, p. 126), ha sido utilizado como una de las expresiones posibles para referirse a los procesos de construcción y moldeamiento de la identidad y en muchas ocasiones casi con un tono informal. Tanto Watson (2008, pp. 126-127) como Beech (2008) sitúan la definición hecha por Stefan Sveningsson y Mats Alvesson (2003) como la primera propuesta formal del concepto *Identity Work* para referirse al conjunto de procesos activos que sirven para construir un sentido de identidad. Para referirse a las diferentes formas en que estamos continuamente “ocupados formando, reparando, manteniendo, fortaleciendo o revisando las construcciones que producen un sentido de coherencia y distinción”, cómo la gente “lucha por dar forma a sus identidades personales” (Sveningsson y Alvesson, 2003, pp. 1165).

Tal y como se puede apreciar a partir del esquema propuesto en la figura 1, Mats Alvesson, y Hugh Willmott (2002), ya utilizaban el concepto *identity work* en su propuesta para dar cuentas de la resistencia mostrada frente a los procesos discursivos de regulación de la identidad. La habilitación del concepto, como proceso social y discursivo de construcción y reconstrucción continua de la propia identidad, facilita la visibilización y referencia de un proceso que muchas veces se entendía como automático, como si los discursos de la organización o la sociedad se posaran sobre el sujeto como un recipiente. Pasa a entenderse como un proceso activo y lleno de resistencias, ambivalencias y reformulaciones por parte de estos sujetos que se trasladan a las formas concretas en que los discursos organizacionales son recibidos, reformulados y difundidos.

dos. Un proceso que, como hemos tratado de argumentar, nos remite a una multiplicidad discursiva heterogénea en continuo devenir de la que nosotros participamos y partimos para dar forma a nuestros relatos identitarios. Establecer un concepto facilita aproximarse a un fenómeno o conjunto de fenómenos a partir de una referencia común; pero al mismo tiempo, en su éxito, se asume el riesgo de añadir rigidez y fijar una pantalla opaca sobre los procesos en continuo cambio, sin principio ni final, a los que quiere hacer referencia (Baltà, 2011). De este modo, entendemos las diferentes aportaciones teóricas al concepto como un modo más de darle profundidad, más que un esfuerzo por concretar o categorizar los procesos del *identity work* de una forma cerrada.

En este sentido, la propuesta de Watson (2008) para abordar el concepto de *identity work* plantea tener en cuenta las *identidades sociales* como referente y cara externa de la identidad personal propia (*self-identity*) a la que hacen referencia Sveningsson y Alvesson (2003) en su definición, desarrollándola y dándole más profundidad al concepto. Watson sitúa las identidades sociales como el “enlace entre los aspectos personales de la identidad y los discursos a los que hacen referencia” (2008, p. 127). A nuestro entender, lo que Alvesson y Willmott (2002) esquemáticamente agrupaban bajo el título *identity regulation* se desdobra en Watson (2008) con los *discursos* por un lado y las *identidades sociales* por el otro. Siguiendo las palabras de Watson, “los elementos discursivos se personifican en la forma de ‘identidades sociales’ a fin de hacerlas comprensibles, accesibles, y atrayentes o poco atractivas al individuo, como no podrían hacerlo las abstracciones de un ‘discurso’” (Watson, 2008, p. 128). Watson pone como ejemplo paradigmático las identidades manageriales para ilustrar el *identity work*, con la figura del *manager* y el *emprendedor*, como imágenes generalizadas para una multitud de formas particulares. Watson acaba ampliando la definición de *identity work* como “los procesos mutuamente constituyentes a través de los cuales la gente se esfuerza en dar forma a una noción relativamente coherente y distintiva de identidad personal propia y luchan para aceptar y, dentro de unos límites, influenciar las diferentes identidades sociales que les pertenecen en los diferentes entornos en los que viven sus vidas” (2008, p. 129). Watson sitúa las identidades sociales como referentes intermedios y enlace entre los discursos organizacionales y la identidad personal propia (*self-identity*): un modelo de tres pasos —discursos, identidades sociales y *self-identity*— que admite dobles direcciones, es decir, capacidad de resistencia y de influencia mutua.

En un sentido similar, la propuesta de Beech (2008) coincide con Watson (2008, p. 127) en contemplar el carácter dialógico de los procesos abarcados por el concepto *identity work*. Watson tan solo apunta la referencia a lo externo de la identidad, a la

mirada del otro, como camino argumental hacia la introducción de las identidades sociales como referentes discursivos. Por su parte, Beech se centra en desarrollar una conceptualización dialógica del *identity work*, en explorar “cómo las construcciones identitarias ganan y cambian de significado a través del diálogo”, “cómo las personas reforman y proyectan significados llegando a formar potencialmente contra-discursos y contra-narrativas” (2008, p. 56). Para ello propone un modelo dialógico doble. Por un lado, de inspiración wittgensteiniana donde el significado deriva del uso de las palabras en el contexto de un particular juego del lenguaje (Wittgenstein, 1953/1988). Y por el otro, de inspiración bajtiniana donde el significado deriva de las unidades de habla (*utterances*) de otros frente a las que reaccionamos (Bajtin, 1981/2010). De este modo, Beech nos propone un camino a través del diálogo y específicamente de las tensiones en el manejo de los significados, que comprende desde la aceptación y asimilación a la oposición y contrapropuesta narrativa de los significados derivados de los discursos contextuales y las palabras de los otros. El diálogo como forma de entender el *identity work* nos ofrece un camino complementario al apuntado por Sarah Tracy y Angela Trethewey (2005) desde un supuesto *exterior* hacia un supuesto *interior* con la distinción de uso cotidiano entre un *yo real* y un *yo falso* en referencia a la identidad organizacional. Pero al mismo tiempo, la propuesta de Beech nos presenta cómo los discursos organizacionales se reformulan en contextos que nos son propios y personas particulares con las que nos relacionamos. De este modo, y como prefiguración de nuestra propuesta, la negociación de los significados con los que formulamos nuestros relatos identitarios, nuestro *identity work*, se particulariza y temporaliza, se inscribe mediante el diálogo en un conjunto de procesos colectivos, más que individuales, donde los significados surgen de y se inscriben en multiplicidades relacionales emergentes de nuestras prácticas cotidianas en su acontecer (Baltà, 2011).

La propuesta dialógica de Beech, introduce un aspecto que será crucial en nuestra propuesta teórica y es la introducción del otro, contemplando la conversación como uno de los medios del *identity work*. En cierto modo, las propuestas anteriores, acaban remitiendo a la construcción efectiva de una *self-identity*, de una identidad personal propia, que no deja de ser social (Jenkins, 2014; Watson, 2008), pero que en cualquier caso es entendida principalmente como el *resultado* discursivo de nuestro trabajo (identitario). *Identity work* entre los intentos de las organizaciones para incidir en los procesos y regular la identidad, y el reconocimiento de nuestra capacidad de resistencia y autonomía frente ellos. El recurso al modelo dialógico de Mijail M. Bajtin, tal y como admite el propio Beech (2008, p. 68), nos permite reconocer una multiplicidad en la singularidad de la *self-identity*. Aspecto que nos sirve de pie para desarrollar nuestra relectura teórica recurriendo a la figura de las mónadas.

Nuestra propuesta pretende añadir potencia al concepto *identity work* a partir de una relectura desde lo que, de acuerdo con Maurizio Lazzarato (2006), denominamos filosofía del acontecimiento. Una perspectiva siempre heterogénea y discontinua representada por autores como Gabriel Tarde, Henri Bergson, William James, Alfred North Whitehead o incluso a su manera el mismo Mijail M. Bajtin; así como el relevo hecho por Gilles Deleuze. También son relevantes las más recientes aportaciones de Philippe Zarifian o el mismo Lazzarato para explorar con otros ojos los procesos entendidos como *identity work*. En conjunto, ofrecen una mirada generalmente olvidada bajo la preponderancia ontológica de las filosofías del sujeto (Durkheim, Weber) donde este, pese a ser reconocido como el origen de lo social, de sus instituciones tratadas como cosas externas, está limitado y sujeto a ellas. La lógica del acontecimiento pone la atención en la potencia creadora de la multiplicidad, creadora de mundos y subjetividades. Pretendemos que la capacidad de resistencia que anuncia el *identity work*, no sea vista tan solo como una posibilidad frente a los discursos de regulación identitaria, sino entender el *identity work* como un conjunto de procesos que están en el centro de la emergencia tanto de subjetividades como de discursos y mundos organizacionales. Si seguimos el hilo propuesto por Nic Beech y su referencia a Bajtin, podemos ver como para el autor ruso la conversación no se reduce tan solo al intercambio lingüístico o al reconocimiento intersubjetivo, sino que supone una cooperación, una enunciación conjunta de mundos posibles, de subjetividades, una potencia creadora que entronca directamente con el acontecimiento, con la creación, con la invención, con la posibilidad de lo nuevo (Bajtin, 1982/1999; Lazzarato, 2006); con la creación más que con la reproducción.

La sujeción o captura bajo la dinámica de la organización tiene que ver en gran medida con el mundo generado cooperativamente por sus miembros. El acontecimiento, la novedad, está en el centro del *management* con una doble forma de captura. Por un lado, generando novedades continuas a las que responder, y por el otro, intentando propiciar estados de cooperación, mundos propios que co-creamos y efectuamos colectivamente. Acontecimientos, estos últimos, difícilmente dirigibles que capturan intencionalmente a sus protagonistas temporalmente. Con el fin de vestir nuestra relectura del concepto *identity work* bajo la lógica del acontecimiento, haremos referencia de forma sintética a diferentes aportaciones teóricas que nos permitan re-interpretar la gestión de la identidad en el ámbito organizacional como acontecimiento.

En deuda con Gottfried W. Leibniz, William James (1910/2006) distingue un *punto de vista colectivo* que contempla la totalidad, lo universal; y un *punto de vista distributivo* caracterizado por el pluralismo y la multiplicidad. En el mismo sentido, Gilles Deleuze (1988/2014) hablará de los *todos colectivos* y los *todos distribuidos*, entendidos es-

tos últimos como la coordinación de singularidades que en su suma no totalizan sus elementos. Se dibuja a lo largo del tiempo la reivindicación por un punto de vista alternativo al impuesto por buena parte del pensamiento social, obsesionado en extraer formas que capturen la multiplicidad y pensar las relaciones desde estas formas totalizadas. Cuando hablamos de la empresa, sus discursos y sus efectos en nuestros relatos identitarios corremos el riesgo de totalizar en exceso tanto la empresa como organización, así como nuestra identidad. Resulta fácil caer en una inercia inscrita en nuestras formas habituales de pensar y de explicarnos las cosas.

Precisamente en este sentido, Henri Bergson se fija en una confusión habitual en nuestra forma de explicarnos las cosas para definir dos tipos de multiplicidad. Bergson (1889/2013) distingue entre las multiplicidades homogéneas y cuantitativas y otras heterogéneas y cualitativas. Y advierte que tendemos a confundir las segundas como si se trataran de las primeras, al “tratar la duración como una cosa homogénea y las intensidades como magnitudes” (Bergson, 1889/2013, p. 241). Si la distinción propuesta por James pretende reivindicar la convivencia de lo singular y lo múltiple bajo las totalizaciones; la de Bergson pretende hacer hincapié en lo heterogéneo, en su duración y su potencia a través de lo virtual como datos inmediatos de la conciencia que reformulamos cuantitativamente, separando elementos homogéneos en una extensión, al estilo de una disección. Y a su vez, si de algún modo Bergson establece un camino de retorno desde lo homogéneo y estático hacia lo múltiple, heterogéneo y dinámico; Alfred North Whitehead (1929/1978) dibuja el camino inverso y complementario partiendo de esta multiplicidad heterogénea como la corriente desde la que emerge el todo, lo único. Por su parte, Gilles Deleuze y Felix Guattari (1980/2004) proponen la distinción entre multiplicidades arborescentes y multiplicidades rizomáticas, paralela a la hecha por Bergson. Las multiplicidades rizomáticas no muestran una unidad reconocible, “no tienen ni sujeto, ni objeto, sino únicamente determinaciones, medidas y dimensiones que no pueden aumentar sin que ella cambie de naturaleza” (Deleuze y Guattari, 2004, p. 14). De este modo, la multiplicidad no se puede entender a partir de las unidades, ni como partes previas ni posteriores. La unidad no sería más que un efecto de la multiplicidad de las partes.

Desde esta multiplicidad heterogénea y relacional proponemos reinterpretar el esquema propuesto anteriormente (fig.1) a partir de las propuestas de Alvesson y Willmot (2002) y Watson (2008). Nuestra reinterpretación pasa por descomponer y poner en movimiento continuo como emergencias relacionales tanto la organización y sus discursos, como las identidades sociales y nuestra *self-identity*. Del mismo modo, el concepto *identity work* deviene central en el esquema, representando el conjunto de relaciones e intercambios de significado que se concretan en discursos e identidades,

en mundos y subjetividades, entendidos como acontecimientos, como singularidades emergentes de la multiplicidad heterogénea y relacional de la vida organizacional. Ni la correlación de fuerzas, ni la definición de los bandos está clara en el campo de batalla que proponemos como imagen para entender la gestión de la identidad en el ámbito organizacional.

La figura de la mónada actualizada por Gabriel Tarde (1893/1999) nos ayuda a repensar la identidad como efecto de esta multiplicidad heterogénea en continuo devenir, como acontecimiento. Maurizio Lazzarato caracteriza las mónadas como “una multiplicidad de relaciones que no dependen ni del sujeto ni del objeto, sino que los constituyen, los generan, los hacen emerger” (2006, p. 50). Las plantea como figuras relacionales no totalizadas, des-subtancializadas. Lazzarato opone el pensamiento de Tarde y su neomonadología a lo que llama teorías del equilibrio, en referencia a la economía política y la sociología, y las teorías de la contradicción, en referencia a la dialéctica hegeliana y marxista. Ambas expresiones de la mencionada filosofía del sujeto, tratan de dar respuesta a un mismo problema: “vivir juntos en un solo mundo posible” (2006, p. 81). Este horizonte compartido, a modo de perspectiva ontológica, tan solo un mundo posible, remite en última instancia a la identidad, a la definición de lo uno, al inventario estático de este único mundo posible. Por el contrario, como base y complemento para ciertos planteamientos postestructuralistas, la figura de la mónada nos permite entender la identidad desde la multiplicidad como acontecimiento. Para ello, nos hacemos nuestra la caracterización que hace Lazzarato de la concepción de la mónada de Tarde:

La mónada es a la vez singularidad y multiplicidad. Es una multiplicidad porque contiene todas las relaciones que constituyen el mundo en el que está incluida. Es una singularidad ya que expresa claramente sólo una parte de este conjunto de relaciones (el resto constituye el fondo sombrío pero activo de su proceso de individuación). Para decirlo con vocabulario sociológico, lo social está incluido, virtualmente, en el individuo, pero se expresa desde un punto de vista particular (singularidad). La mónada es entonces ella misma una sociedad, un espacio público. (Lazzarato, 2006, p. 50)

La figura de la mónada nos invita a repensar la identidad como acontecimiento en su forma singularizada y como multiplicidad en su continuo devenir. La mónada nos sustrae de la oposición entre individualismo y holismo, a favor de la relación entre singularidad y multiplicidad como formas autocontenidas. La mónada escapa de la oposición entre sujeto y objeto, para ser entendida más como un efecto relacional que como una cosa, una sustancia o una posición determinada. Las mónadas somos cada uno de nosotros, singularidades que contienen virtualmente una multiplicidad de relaciones,



discursos y prácticas, pasadas, presentes y futuras. Tarde diría que nuestra *self-identity* es la singularidad resultante del modo de existencia de las mónadas: la diferencia, ser diferente de otra mónada como una forma singular emergente de la multiplicidad que la compone. Si los acontecimientos reclaman un sentido, las mónadas en su singularidad reclaman su sentido como *self-identity*.

En la actividad de las mónadas se crean y efectúan mundos posibles. Pasamos de la posibilidad de lo único, de un escenario para lo real y nosotros situados en él, a una multiplicidad de singularidades en una multiplicidad de mundos posibles. El campo de batalla del que hablamos sugiere la lucha de estas singularidades y de sus mundos posibles para actualizarse, pero no lo hacen de forma individual sino como partes singulares de una multiplicidad relacional que ellas mismas componen. De este modo, el acontecimiento, la novedad, la invención es siempre cocreación, fruto de la cooperación entre mónadas. La neomonadología nos permite reinterpretar el mundo a partir de la creación y no desde la determinación y de este modo, entender de otro modo la vida organizacional, así como el *management*.

Hasta este punto, nuestra relectura del concepto *identity work* hace referencia a los miembros de la organización como receptores, coautores y partes intrínsecas de la multiplicidad heterogénea y relacional que caracteriza la vida organizacional de la que surgen mundos, discursos y subjetividades como acontecimiento más que como resultado de la voluntad reguladora de las organizaciones. Ahora bien, como campo de batalla, resulta importante también resaltar como ciertos discursos organizacionales más que controlar, tratan de aprovechar y fomentar esta emergencia.

A fin de aterrizar esta perspectiva organizacional de aprovechamiento del acontecimiento más que su control, recurrimos a Philippe Zarifian (2003, 2004) que nos ofrece una lectura de la empresa contemporánea desde la neomonadología de Tarde. Por un lado, nos advierte, al igual que Lazzarato (2006), de cómo la actividad de la empresa no se centra solamente en el control, en la previsión y en la planificación de la producción. Sino que las empresas contemporáneas asumen la incertidumbre, la inestabilidad como algo a gestionar y no necesariamente como algo a reducir o presumiblemente eliminar. La flexibilidad, la capacidad de adaptación al cambio y la promoción de la innovación permanente se vuelven la nueva norma. Los discursos y casi filosofías manageriales del *Total Quality Management*, el modelo Kayzen o la omnipresencia de la innovación como referente organizacional, son claros ejemplos de cómo las organizaciones tratan de apropiarse y revertir en su beneficio el potencial creativo de sus miembros. Ante la insistencia del acontecimiento, las empresas optan por apropiárselo y alimentarlo. La novedad es el nuevo eje empresarial, tanto en lo referente a la fidelización de clientes, como a la cooperación de los trabajadores. La alegría de la invención

y de la cooperación, aunque sea un tanto artificial, se impone fácilmente a la tristeza de la repetición.

Philippe Zarifian considera que las empresas tratan de apropiarse y dirigir la creación y efectución de subjetividades que se dan en su seno. Para ello recurre a la noción de *Público*, presentada por Tarde como el grupo social del futuro (Tarde, 1989), para afirmar que “el mercado desaparece, el público se afirma” (Zarifian, 2004, p. 109). Las empresas compiten por la atención de un público, por captar y fidelizar una clientela, por la constitución y captura de sus deseos y creencias. Para ello crean mundos a los que adherirse tanto como consumidores como trabajadores. Las culturas corporativas o la promoción de ciertas identidades organizacionales serían ejemplos de estos mundos a los que adherirse libremente. La promoción de la autonomía de los trabajadores, de su iniciativa para hacer frente a las continuas novedades, es a la vez afirmación de su singularidad y campo para la regulación a través de su libre adhesión. La empresa nos da autonomía como trabajadores, pero al mismo tiempo nos ofrece un marco de referencia que asumimos como propio, aunque sea parcialmente, para hacer frente al acontecimiento. Zarifian (2004) define esta forma de control de la empresa contemporánea a partir de la metáfora de la goma elástica, como la plena autonomía a cambio de adherirse al mundo de la empresa, ya sea a través del seguimiento como de la protesta. El papel del público, aunque sea autónomo y pueda mostrarse crítico, nos puede remitir equivocadamente a cierta pasividad respecto a la autoría de los mundos organizacionales. Aunque las organizaciones en virtud de la autonomía prestada animen a la participación en las decisiones de la empresa como un modo de legitimación y apropiación de la creatividad, queremos hacer notar que los mundos y subjetividades preconizadas por la empresa se insertan en la multiplicidad relacional que caracteriza nuestra vida en común en el ámbito organizacional y de la que emergen como cocreación mundos y subjetividades particulares y situadas que la empresa trata de hacerse suyas.

Redirigimos, entonces, el foco de interés hacia las subjetividades y mundos propios que co-creamos en cooperación entre mónadas, como colectivo, a pesar de los intentos de las empresas y sus formas de management de dirigirlos y apropiárselos. Estas subjetividades y mundos emergentes como co-creación se presentan como potentes formas de captura, de adhesión, de las que pueden disponer las organizaciones y, a la vez, de las más difíciles de generar. Como advierte Lazzarato:

El management de las empresas contemporáneas, del mismo modo que las estrategias de constitución y de captura de los públicos, debe tener en cuenta el hecho de que la invención no se dirige, y que la confianza, la simpatía, el

amor son los únicos factores propicios para la cocreación y la coefectuación de los mundos. (Lazzarato, 2006, p. 127)

Las mónadas afirman su singularidad, gracias a la autonomía conferida, a su capacidad para hacer frente a lo nuevo. Por su parte, la empresa, o mejor dicho el *management*, ofrece discursos, referentes, mundos y universos propios a fin de facilitar a las mónadas (ya sean consumidores, trabajadores o managers) la tarea de dar sentido, tanto a la novedad a la que la empresa hace frente (clientes, mercado, reglamentos, ley), como a la que genera (productos nuevos, nuevas personas, nuevas formas organizativas, nuevas prácticas). Pero es la sucesión de mundos y subjetividades emergentes de la *cooperación entre cerebros*, de la cocreación conjunta entre los miembros de una organización, de esta particular relectura del *identity work*, lo que todo mánager finalmente busca. Un sentir conjunto, temporal y precario que tiene la multiplicidad de relaciones y discursos que manejan y componen sus integrantes como origen.

## Conclusión

---

El concepto *identity work*, inicialmente presentado como un proceso de reformulación, lleno de ambivalencias, entre el mundo propuesto por la organización y nuestra construcción identitaria, resalta la resistencia dentro de un marco de determinación discursiva por parte de las organizaciones. Resalta la imperfección de este marco, las fugas, el margen que se abre frente los procesos de regulación identitaria. La relectura que proponemos a partir de la lógica del acontecimiento, se introduce por estas grietas como camino de acceso hacia una multiplicidad heterogénea, relacional y en continuo devenir que subyace e incluye los discursos y subjetividades emergentes, así como los discursos y subjetividades proporcionadas por la propia organización. Nuestra interpretación del *identity work* desde la lógica del acontecimiento pretende servir de base para abordar los procesos de identificación que se dan en el ámbito organizacional más desde la perspectiva de la creación que desde la reproducción.

El concepto *identity work* trata de hacer referencia a la pregunta por cómo nos damos sentido en los entornos organizacionales. Mats Alvesson y Hugh Willmott (2002) contemplan las prácticas y patrones organizacionales para regular la identidad; Stefan Sveningsson y Mats Alvesson (2003) plantean el *identity work* como procesos de fragmentación e integración de los discursos organizacionales en nuestra *self-identity*; Tony Watson (2008) introduce las identidades sociales como referentes intermedios entre discursos y nuestras *self-identities*; y Nic Beech (2008) apunta al diálogo como la forma preponderante del *identity work* como intercambio de significados. Nuestra propuesta destaca la multiplicidad heterogénea y relacional que afronta el *identity work* y

de la que emergen mundos propios y subjetividades como singularidades fruto de la creación colectiva más que como el resultado regulador de los discursos organizacionales. Entender la identidad como campo de batalla organizacional, la sitúa como superficie más que como simple objeto a regular o conquistar. Una superficie donde se desarrolla el *identity work*, una multiplicidad en continuo devenir donde se insertan y reformulan los discursos e identidades sociales preconizadas por la organización, así como el conjunto de *self-identities* de sus miembros, entendidas estas a su vez como singularidades emergentes y multiplicidades.

El mundo propuesto por la empresa forma la base discursiva de la que emerge como reformulación la sucesión de discursos y mundos propios que sus miembros, como singularidades y multiplicidades al mismo tiempo, co-crearán y transformarán de forma particular en su paso por la organización. La participación en la co-creación de estos mundos incidirá en el grado de captura, identificación o sujeción que sientan estos miembros con la dinámica existente en la organización, entendida ésta como acontecimiento, y por lo tanto aprovechable, pero de frágil promoción y difícil control por parte de la organización. Nuestra revisión del *identity work* pone énfasis en lo colectivo más que en lo individual y en la creación más que en la regulación como perspectiva interpretativa de la vida organizacional.

## Referencias

---

- Adler, Paul S.; Forbes, Linda C. & Willmott, Hugh (2007). 3 Critical Management Studies. *The Academy of Management Annals.*, 1(1), 119-179. <http://dx.doi.org/10.1080/078559808>
- Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000). *Doing critical management research*. London: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849208918>
- Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2006). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. En Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence & Walter R. Nord (Eds.), *The Sage handbook of organization studies*, (pp. 255-283). London: Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781848608030.n8>
- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39(5), 619-644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Bajtín, Mijail Mijailovich (1982/1999). *Estética de la creación verbal*. México D. F.: Siglo XXI.
- Bakhtin, Mikhail Mikhaïlovich (1981/2010). *The dialogic imagination: Four essays*. Austin: University of Texas Press.

- Baltà, Joan (2011). *L'Esdevenir d'allò col·lectiu: pràctiques quotidianes, sentit i heterogeneïtat*. Tesis doctoral sin publicar, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Barker, James R. (1998). Managing identification. En David Whetten & Paul Godfrey (Eds.) *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 257-267). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Barley, Stephen R. & Kunda, Gideon (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 363-399. <http://dx.doi.org/10.2307/2393449>
- Beech, Nic (2008). On the nature of dialogic identity work. *Organization*, 15(1), 51-74. <https://doi.org/10.1177/1350508407084485>
- Bendix, Reinhard (1956/1974) *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. Berkeley: University of California Press.
- Bergson, Henri (1889/2013) *Essai sur les données immédiates de la conscience*. París: Editions Flammarion.
- Bruno, Daniela & Luchtenberg, Erwin (2006). Sociedad pos-disciplinaria y constitución de una nueva subjetividad. Un análisis de los discursos de la “autoayuda” y del nuevo management desde la perspectiva de Michel Foucault. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 13(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18153296006>
- Collinson, David (1994). Strategies of resistance: Power, knowledge and subjectivity in the workplace. En John Jermier, David Knights & Walter R. Nord (Eds.), *Resistance and Power in Organizations* (pp. 25-68). London: Routledge.
- Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A. (1982/2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Cambridge: Da Capo Press.
- Dean, James W.; Bowen, David E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of management review*, 19(3), 392-418. <http://dx.doi.org/10.2307/258933>
- Deetz, Stanley (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: SUNY Press.
- Deetz, Stanley A. (1994). Future of the discipline: The challenges, the research, and the social contribution. *Communication yearbook*, 17, 565-600.
- Deetz, Stanley (1995). *Transforming communication, transforming business: Building responsive and responsible workplaces*. New York: Hampton Press.
- Deleuze, Gilles (1988). *Bergsonism*. New York: Zone.
- Deleuze, Gilles (1988/2014). *Le pli. Leibniz et le baroque*. París: Minuit.
- Deleuze, Gilles & Guattari, Félix (1980/2004). *Mil mesetas*. Valencia: Pre-textos.
- Drucker, Peter (1954) *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Du Gay, Paul (1996). Organizing identity: entrepreneurial governance and public management. En Stuart Hall & Paul Du Gay (Eds.), *Questions of cultural identity* (pp. 151-169). London: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446221907.n9>

- Edwards, Richard (1979). *Contested terrain: The transformation of the workplace in the 20th century*. London: Heinmann.
- Etzioni, Amitai (1961). *Complex organizations: A sociological reader*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Foucault, Michel (1975/1983). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. México D. F.: Siglo XXI.
- Friedman, Andrew (1990). Managerial strategies, techniques and technology: towards a complex theory of the labour process. En David Knights & Hugh Willmott (Eds.), *Labour process theory* (pp. 177-208). London: Macmillan.
- Frost, Peter J.; Moore, Larry F.; Louis, Meryl Reis; Lundberg, Craig C. & Martin, Joanne (Eds.). (1985). *Organizational culture*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.1177/017084068600700212>
- Frost, Peter J. (1991). *Reframing organizational culture*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Gergen, Kenneth J. (1992). *El yo saturado: dilemas de identidad en el mundo contemporáneo*. Barcelona: Paidós.
- Hochschild, Arlie (1997). The time bind. *WorkingUSA*, 1(2), 21-29. <https://doi.org/10.1111/j.1743-4580.1997.tb00019.x>
- Hogg, Michael A. & Terry, Deborah I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121-140. <http://www.jstor.org/stable/259266>
- Jackall, Robert (1988). Moral mazes: The world of corporate managers. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 1(4), 598-614. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01390690>
- Jacoby, Sanford M. (Ed.) (1991). *Masters to Managers: Historical and Comparative Perspectives on American Employers*. New York: Columbia University Press.
- Jacques, Roy (1995). *Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries*. New York: SAGE. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446221938>
- James, William (1910/2006). *Introduction à la philosophie*. Paris: La Découverte, Empêcheurs de penser en rond.
- Jenkins, Richard (2014). *Social Identity*. New York: Routledge.
- Knights, David & McCabe, Darren (2002). A road less travelled: Beyond managerialist, critical and processual approaches to total quality management. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 235-254. <https://doi.org/10.1108/09534810210429282>
- Knights, David & McCabe, Darren (2003). Governing through Teamwork: Reconstituting Subjectivity in a Call Centre. *Journal of Management Studies*, 40(7), 1587-1619. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00393>
- Knights, David & Vurdubakis, Theo (1994). Foucault, power, resistance and all that. En John M. Jermier, David Knights & Walter R. Nord (Eds.), *Resistance and power in organizations* (pp. 167-198). London: Taylor & Frances/Routledge.

- Knights, David & Willmott, Hugh (1989). Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations. *Sociology*, 23(4), 535-558. <https://doi.org/10.1177/0038038589023004003>
- Koontz, Harold & O'donnell, Cyril (1964). *Principles of management: an analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
- Kunda, Gideon (1986). *Engineering culture: Culture and control in a high-tech organization*. Tesis doctoral sin publicar. Massachusetts Institute of Technology.
- Kunda, Gideon & Ailon-Souday, Galit (2005). Managers, markets, and ideologies. En Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson & Paula Tolbert (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Organization* (pp. 200-219). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199299249.003.0011>
- Lave, Jean & Wenger, Etienne (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lazzarato, Maurizio (2006). *Por una política menor: Acontecimiento y política en las sociedades de control*. Madrid: Traficantes de sueños.
- Martin, Joanne. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- McGregor, Douglas (1960/2007). *El lado humano de las empresas*. México: MacGraw-Hill.
- Newman, William Herman (1951/1963). *Administrative action*. New York: Prentice-Hall.
- Odiorne, George S. (1965). *Management by objectives: A system of managerial leadership*. New York: Pitman Pub. Corp.
- O'toole, James J. (1979). Corporate and managerial cultures. En Cary L. Cooper (Ed.), *Behavioral problems in organizations* (pp. 7-28). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Ouchi, William G. (1979). *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. New York: Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_4)
- Ouchi, William G. & Jaeger, Alfred M. (1978). Type Z organization: Stability in the Midst of Mobility. *The Academy of Management Review*, 3(2), 305-314. <https://doi.org/10.2307/257670>
- Ouchi, William G. & Price, Raymond L. (1978). Hierarchies, clans, and Theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, 7(2), 25-44. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(78\)90036-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(78)90036-0)
- Pascale, Richard Tanner & Athos, Anthony G. (1981). The art of Japanese management. *Business Horizons*, 24(6), 83-85. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(81\)90032-X](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(81)90032-X)
- Peters, Thomas J. (1978). Symbols, patterns, and settings: An optimistic case for getting things done. *Organizational Dynamics*, 7(2), 3-23. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(78\)90035-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(78)90035-9)

- Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. & Jones, Ian (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row. <https://doi.org/10.1002/pfi.4150230513>
- Rose, Nikolas (1996). Identity, Genealogy, History. En Stuart Hall & Paul Du Gay (Eds.), *Questions of cultural identity* (pp. 128-150). London: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446221907.n8>
- Rosen, Michael (1985). Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and dominance. *Journal of Management*, 11(2), 31-48. <https://doi.org/10.1177/014920638501100205>
- Schwartz, Howard & Davis, Stanley M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Silverzweig, Stan & Allen, Robert F. (1976). Changing the corporate culture. *Sloan Management Review*, 17(3), 33-49.
- Smircich, Linda & Morgan, Gareth (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human relations*, 56(10), 1163-1193. <https://doi.org/10.1177/00187267035610001>
- Tarde, Gabriel (1893/1999). *Monadologie et sociologie*. Paris: Institut Synthélabo pour le Progrès de la Connaissance.
- Tracy, Sarah J. & Trethewey, Angela (2005). Fracturing the real-self↔fake-self dichotomy: Moving toward “crystallized” organizational discourses and identities. *Communication Theory*, 15(2), 168-195. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2005.tb00331.x>
- Watson, Tony J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143. <https://doi.org/10.1177/1350508407084488>
- Whitehead, Alfred North (1929/1978). *Process and reality*. New York: Free Press.
- Wittgenstein, Ludwig (1953/1988). *Investigaciones filosóficas*. Barcelona: Crítica.
- Wren, Daniel A. (1987). Management history: issues and ideas for teaching and research. *Journal of Management*, 13(2), 339-350. <https://doi.org/10.1177/014920638701300209>
- Zarifian, Philippe (2003). *A quoi sert le travail?*. Paris: La dispute.
- Zarifian, Philippe (2004). Contrôle des engagements et productivité sociale. *Multitudes*, 3, 57-67. <https://doi.org/10.3917/mult.017.0057>





Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de:

**Atribución:** Usted debe reconocer el crédito de una obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios . Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)