

# COMPONENTES EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN IDENTITARIA DE LOS MANDOS MEDIOS. UN ESTUDIO DE CASO

## Resumen

La ponencia recoge los resultados de una investigación realizada en Medellín, Colombia, haciendo énfasis en el proceso metodológico. Recientes prácticas administrativas han buscado fabricar la subjetividad y la identidad organizacional (IO) dentro de las organizaciones. Desde la perspectiva crítica e interdisciplinaria de los Estudios Organizacionales (EO) se propone una forma de comprender la construcción de la IO entendiéndola como un diálogo. A partir de la investigación de carácter cualitativo se presentan los hallazgos en donde el reconocimiento, la trascendencia y la seguridad se vuelven aspectos fundantes de dicho proceso de construcción. Asimismo, se rescata la dimensión temporal de este proceso de construcción así como la gran injerencia que tienen las organizaciones de origen para promover una resistencia a la construcción de una nueva IO.

**Palabras clave:** Identidad organizacional, procesos de institucionalización, mandos medios.

## INTRODUCCIÓN

La Administración surge de una idea de razón cuyo sentido teleológico es claro: generar algún tipo de rentabilidad por medio de los recursos confiados. Incluso, dicho imperativo económico se ha convertido en sí mismo en un símbolo administrativo, poniendo ideológicamente como fin la racionalidad privilegiada del lucro; que muy bien la Administración ha sabido asumir como su propio objetivo. Es así, que la Administración ha considerado al hombre como un recurso productivo, buscando controlarlo para ponerlo al *servicio de*, convirtiéndolo en un medio en sí mismo, propio de la racionalidad instrumental. La falta de reflexión, la negación por la comprensión de los problemas que esto conlleva, y la aplicación de modelos descontextualizados no apropiados a la realidad (entre muchos otros aspectos), han cedido su espacio y primacía por lo técnico e instrumental.

Es dentro de estos cuestionamientos que se inscribió el problema de investigación, cuyo foco principal se concentra en la construcción de identidad organizacional (IO en adelante) de los mandos medios (MM en adelante) a partir de los procesos de institucionalización en las organizaciones, como un ejercicio administrativo que busca confinar la identidad a una construcción institucional, con el fin de mantener una uniformidad de pensamiento y comportamiento. Esta concepción, impulsada por la misma dirección, considera la IO como una variable más de gestión.

Dentro de las diversas conceptualizaciones que existen en torno al término, la investigación consideró que la IO es resultado de un *diálogo* entre los actores sociales inscritos en la organización, y la dirección. Se podría entender la IO como una *síntesis*, resultado de una relación dialéctica entre las distintas formas de regulación identitaria que la dirección buscará imponer sobre los MM, ejemplarizadas por las normativas, códigos, políticas y reglamentaciones, entre otras formas; y la construcción de sentido que sobre dichas acciones *decodificarán* los MM.

## **1. OBJETIVO**

Comprender la construcción de identidad organizacional de los mandos medios en una organización de un grupo empresarial colombiano, con el fin de indagar por el significado que los mandos medios tienen de dicha identidad organizacional, mediante un estudio de caso.

## **2. MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO**

La atención de la investigación estuvo puesta en el proceso identitario como tal, por lo que una pregunta de rigor metodológico es: ¿Qué factores intervienen en la construcción de la IO de los MM? Este interrogante lleva a realizar una distinción entre los niveles en que cada uno de estos factores han sido definidos y abonan en la construcción de la IO. Se está frente a un reto metodológico que consiste

en crear y estructurar un diseño o modelo de análisis que permita estudiar la construcción de la IO de un estamento de la organización, el cual incorpore un dinamismo dialógico y sea capaz, además, de agrupar procesos colectivos de construcción. Por esto, se propone considerar (a nivel teórico) lo siguiente:

Desde el punto de vista del individuo (para el estudio de caso, los MM), existen una serie de fuerzas internas, o dinamismos de orden psicológico que configuran una identidad, una manera de estar en el mundo (Parkinson, 2003). Estas fuerzas son:

- *La seguridad psicológica*: Se manifiesta en el *deseo de ser amado*; esto no sólo se refiere a un nivel afectivo, sino a una seguridad a todo nivel, que implica en última instancia el enfrentar la vida sin el miedo paralizante de perderla. El estar bien de salud, tener los bienes materiales necesarios para vivir, la estabilidad laboral, etc., son ejemplos de ello.
- *La necesidad de significación*: Es la necesidad de dar sentido y orientación a la propia existencia y de encontrar una recta valoración de ella. Es la *necesidad de amar* que se expresa como una tendencia a desplegarse, a realizarse como ser humano. Realizar labores de impacto, ascender laboralmente, buscar una mejor calidad de vida, son algunos ejemplos.

Por un lado, la propuesta plantea una perspectiva psicodinámica emergente de la IO. En este sentido, se estudia la IO no sólo para comprender procesos sociales, tales como la identificación, sino para comprender cómo se satisfacen las necesidades psicológicas y emocionales. El modelo propicia el conocimiento de los recursos que los individuos están utilizando para satisfacer tales necesidades psicológicas (Harquail y King, 2010).

Por otro lado, y desde el punto de vista de la organización, hay aspectos que *permanecen* y otros que *cambian* (*devienen*). Las normas, los procesos de control, el mismo código laboral, tendrán una tendencia a permanecer en el tiempo. Por el contrario, otros aspectos —muchos de ellos propiciados por el mercado o por las mismas estrategias internas— tenderán a cambiar. Ejemplo de ello son las políticas, el personal, la misma ejecución de la estrategia, etc.

Si se relaciona lo dicho con la configuración identitaria propuesta por Dubar (2000), las dimensiones de *seguridad* y *permanencia* conforman el eje relacional, y las de *significación* y *cambio* el eje temporal. De esta manera, cada uno de estos aspectos, tanto a nivel individual (seguridad y significación) como organizacional (permanencia y cambio), se entrecruzan mutua y constantemente.

Se entiende que la identidad del individuo se estructura, de forma latente y constante, junto con la identidad personal y profesional. Las identidades individuales y organizacionales incluyen múltiples aspectos, a veces conceptualizados como subidentidades (Ashforth, 2001), o múltiples identidades (Thoits y Virshup, 1997; Ashforth y Johnson, 2001). En este orden de ideas, un individuo puede tener múltiples identidades personales y sociales a la vez, siendo a la vez padre, hijo, ingeniero, extrovertido, estudioso, malicioso, etc.

Para Markus y Wurf (1987), estos enfoques no son necesariamente incompatibles. Al hablar de identidad individual, estos puntos de vista se activan en una situación social concreta. Estos autores reconocen la identidad como una combinación de *aspectos* en lugar de una totalidad integral, es decir, lo individual incluye autoconcepciones de uno mismo, vinculadas a las circunstancias sociales en donde se circunscriben. Así, la identidad del individuo se compone de las características personales como de las categorías sociales (Tajfel y Turner, 1986; Deaux, 1993; Graafsma, Bosma, Grotevant y De Levita, 1994). De este modo, aspectos interdependientes de la identidad personal se pueden integrar

a los aspectos de la IO, mientras que otros pueden ser diferenciados o excluidos (Kreiner, Hollensensbe y Sheep, 2006b).

Si bien la investigación se centró en la IO, esta se construye en un diálogo con los MM, de ahí que sea necesario tener en cuenta aspectos que intervienen de manera personal en los MM en dicho proceso de construcción. Lo latente hace referencia a que no se puede dividir lo personal de lo profesional. Tal división se hace por cuestiones metodológicas, en el entendido de que dicha diferenciación permitió explicar qué aspectos tanto de lo personal como de lo profesional entran en relación con la IO. El individuo buscará saciar sus necesidades de seguridad y significación, y para ello encontrará en la organización aspectos tanto permanentes como variantes que lo ayuden a cumplir con tal objetivo, enmarcados en un contexto *temporal-biográfico* (*¿quién soy para los otros?*) y *relacional-espacial* (*¿quién soy para mí?*) específicos.

A los dos ejes expuestos líneas arriba (temporal-biográfico y relacional-temporal), se les suma el eje cultural en forma referencial, en el entendido de que los aspectos regionales-culturales también intervienen en el proceso (se puntualiza el hecho de que el tema cultural se tomó de esta manera, ya que un análisis tan sólo de este aspecto puede convertirse en una tesis doctoral en sí misma). Para esta investigación se consideró que hay dos niveles: lo individual (Identidad personal de los MM) y lo grupal (Identidad organizacional de los MM y la Identidad profesional de los MM).

Así pues, se presenta un modelo metodológico inacabado, el cual permitió considerar las variables y factores que intervinieron en el proceso de construcción identitario. En este sentido, cada uno de los dos ejes (relacional y temporal) fue analizado tanto para los MM como para la organización en cada una de sus dimensiones (siendo el eje cultural transversal al proceso); a la vez que se tuvo que identificar aquellos aspectos que propician seguridad y significación a los MM, como aquellos aspectos permanentes y cambiantes de la organización. Lo anterior se plasma en la siguiente gráfica.

**Gráfica 1. Modelo de análisis metodológico: aspectos constituyentes de la identidad organizacional de los MM**



Fuente: Elaboración propia.

El modelo de análisis metodológico consta de lo siguiente: dos actores sociales (los MM de Comercial Nutresa (CN), y los directivos de CN); dos dimensiones de análisis para los MM (seguridad y

significación), y dos dimensiones de análisis para los directivos de la organización (permanencia y despliegue).

Vale la pena aclarar también que la investigación centró su atención en las relaciones entre la IO y las identidades personales y profesionales. El impacto en la identidad personal, como profesional, así como la relación de estas con la IO, son aspectos latentes que también participan en el proceso de construcción identitaria. Con esto se busca centrar la atención en estas interfaces entre las identidades, o aspectos de la identidad, en los individuos y entre estos y las organizaciones. Relación que no se ha abordado lo suficiente dentro de este tema de conocimiento en los EO (Kreiner, Hollensensbe y Sheep, 2006b). No fue el objetivo de esta investigación centrar la atención en la identidad personal, ni en la profesional, ni la relación entre ambas, más sí en la relación que dichas identidades tienen con la IO. En este sentido, la misma IO de los MM es la construcción en sí misma de una serie de sentidos y significados.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1. Consideraciones generales**

La pregunta de investigación u objeto de la investigación se dirige esencialmente a la búsqueda de comprensión de procesos organizacionales (construcción de IO) y a la manera en que se realizan las interacciones entre los diversos factores (MM y directivos) que intervienen en ellos. Por otro lado, las preguntas fueron planteadas aceptando como supuesto básico que este trabajo investigativo es un intento de reconstrucción e interpretación de un proceso cuya sistematización y teorización resulta compleja. Por lo anterior, una perspectiva o enfoque posible apuntó hacia una metodología cualitativa, cuyo objetivo se dirige a la captación y reconstrucción de significados, con una mayor utilización de lenguaje conceptual y metafórico, con un modo de captar información flexible y desestructurada, un

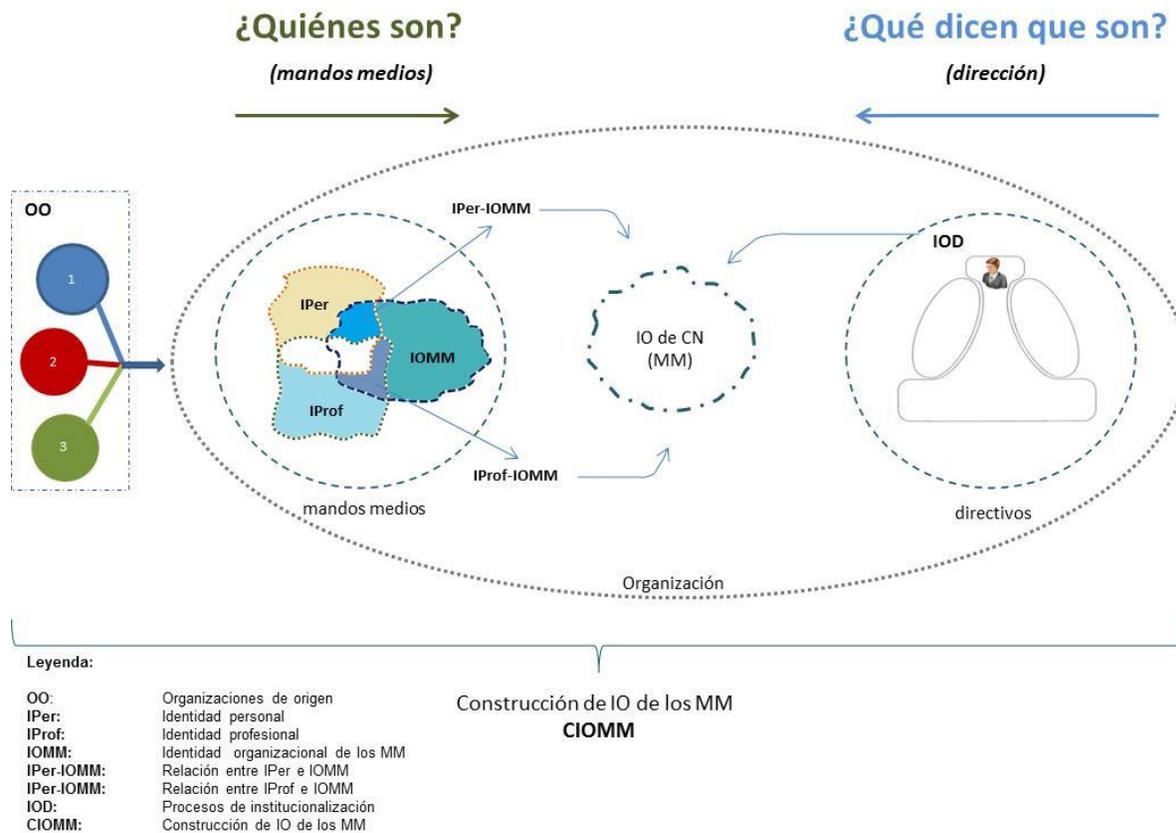
procedimiento más inductivo que deductivo y con una orientación holística y concretizadora (Hancké, 2009; Breweton y Millward, 2001; Shankar Pawar, 2009).

De acuerdo a lo anterior, el diseño de la propuesta de investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo por considerarlo el más apropiado para responder a la pregunta de investigación planteada. Junto con ello, la misma pregunta augura utilizar el constructivismo como lente epistemológico que se verá reflejado en los aspectos metodológicos. Así, se puede vislumbrar cinco etapas que se encuentran estrechamente relacionadas y que no se convierten en compartimentos estancos, sino que dentro del *ir y venir*, propio de la investigación cualitativa, se irán construyendo y redefiniendo.

### **3.2. Sistema categorial**

Un sistema categorial es el conjunto de categorías con sus relaciones que guían la investigación y apoyan el análisis de los datos (Vélez y Galeano, 2000; Galeano, 2004). En ese sentido, la construcción del sistema categorial refleja el proceso de cumplimiento de los objetivos de la investigación. Por otro lado, muestra también el desarrollo de la construcción de sentido de los datos, y con ello, expone al lector parte del proceso formativo vivido por el investigador, en cuanto al proceso interpretativo se refiere. Se presenta a continuación el segundo sistema categorial de la investigación.

**Gráfica 2. Segundo sistema categorial. Construcción de IO de los MM**



Fuente: Elaboración propia.

Ya en este segundo sistema categorial se incluyeron las organizaciones de origen, las cuáles tiene gran incidencia en la construcción de la IO de los MM. Junto con ello, se anexa la concepción de los directivos que buscan estructurar, articular y ejecutar ciertos procesos para procesar una subjetividad dentro de la organización. En esta fase, se incluyeron también las relaciones entre la identidad personal y profesional con la identidad organizacional de los MM, así como la concepción de lo que para esta investigación se entiende como IO, que no es otra cosa que un diálogo entre la unidad de análisis (MM) y los directivos. Es el diálogo fruto de las interrogantes: “¿Quiénes son los MM?” y “¿Qué dicen son los MM?” En ese sentido, surgen tres categorías emergentes. Dos de dichas relaciones (IPer.-IOMM y IProf.-IOMM) y una como resultado del diálogo: IO de los MM. La investigación no tuvo como

objetivo descubrir cuál es la IO de los MM, aunque sí se discutirá este punto como categoría de análisis, sino el proceso de construcción de dicha identidad. La pregunta se centró en el ¿cómo? y no en el ¿cuál?, enfatizando el proceso y la mirada comprensiva de la realidad organizacional estudiada.

## **4. HALLAZGOS**

### **4.1. Construcción de IO de los MM**

Las categorías preliminares o teóricas, y con ello explicativas fueron: identidad personal (IPer), identidad profesional (IProf) e identidad organizacional desde el punto de vista de los MM (IOMM). A partir de estas tres categorías, surgen otras dos categorías emergentes transversales a todo el proceso de construcción identitaria de los MM. Estas son:

#### **4.1.1. Organizaciones de Origen (OO).**

Hace referencia a la fuerte relación que existe con las organizaciones de donde provinieron los MM. La relación se caracteriza por el reconocimiento que tenían los MM al trabajar para estas compañías. Dicho reconocimiento e identificación genera un desapego a manera de resistencia por no dejar la seguridad que dicha relación generaba en ellos. Frente a esta ello, y por la necesidad de adaptarse a una nueva organización (ya que fueron trasladados a conformar CN) el reto se convirtió en iniciar un proceso de adecuación. Esta adecuación no sólo es a la nueva organización como tal (CN), sino a un nuevo modelo de gobierno y a nuevo modelo comercial. Es decir, desde la perspectiva de la seguridad, la nueva organización y el trabajo que ello implica, requiere y exige un cambio a distintos niveles: personal, profesional y organizacional. Es por ello, que esta categoría se encuentra en forma transversal, como espejo retrovisor por parte de los MM, al momento de que construyen la IO de la nueva organización a la que pertenecen.

#### **4.1.2. Historia personal-profesional-organizacional (Hist.Per-Prof-Org).**

Esta categoría emergente es transversal al proceso. Hace referencia a la relación que existe entre la historia personal, profesional y organizacional. Para los MM entrevistados, el estar en la compañía permitió y posibilitó el desarrollo tanto a nivel personal como profesional, sobre todo para aquellos que tiene más tiempo en la compañía. En este sentido, no es posible hacer una división, sino que todo se funde en una sola realidad. Esta categoría permite comprender la relación entre lo personal y profesional. A la historia de cada cual, integrada por una formación familiar y contexto específico, se adhiere lo profesional. En esta unión, se agregan nuevos referentes en relación a concepciones de la vida y valores, pero que no estarán en desacuerdo o en contra posición con los personales, para que justamente puedan ser integrados. La vida laboral, y con ello, la vida en una nueva organización, está influenciada necesariamente por aquellos aspectos personales y profesionales ya incorporados. En ese sentido, al llegar a la nueva organización (CN), los MM conllevan los valores y concepciones ya interiorizados. Es por ello que aquellos que tienen más tiempo con la compañía, o fueron incorporados al inicio de su vida laboral, tiene una relación más fuerte. Esto explica también la resistencia a incorporarse afectivamente a CN y lo difícil que será inculcar nuevas formas de ser en esta nueva compañía.

Siguiente el modelo propuesto se encontró tres elementos que configuran la construcción de la IO de lo MM. Estas tres categorías son propiamente los hallazgos ya que son categorías interpretativas y están sustentadas en las anteriores. Estas son:

#### **4.1.3. Reconocimiento**

Los MM buscan ser reconocidos, significar tanto para la organización como para la sociedad. El reconocimiento se fundamenta en que se les respete lo que ellos son, pero sobre todo, lo que han podido construir a lo largo de los años. En ese sentido, y corroborando el modelo teórico-metodológico utilizado, el despliegue o realización encuentra su sustento en la capacidad que le reconozcan a los MM

su individualidad, su particularidad. Así, el trato personal ha sido algo fundamental que se aprecia mucho, y que viene desde las OO. Por ende, el reconocimiento considera la trayectoria y las renunciaciones que han tenido que hacer a lo largo del tiempo que vienen trabajando para el GN. Estas renunciaciones han marcado la vida de los MM y son, por parte de ellos, un sacrificio realizado por el bien de la compañía, pero también en beneficio propio.

#### **4.1.4. Trascendencia**

La trascendencia busca dejar un legado. Para los MM la organización es un espacio para ello. Por medio de sus actividades buscan ascender dentro de la compañía, de ahí la gran importancia que se tenga un plan de carrera claro y transparente. En la gran mayoría de los casos, los entrevistados afirman que se pudo ascender debido a un elemento fortuito en la compañía, el cual lo recuerdan detalladamente por la importancia que esto significa para ellos. La categoría hace referencia a la responsabilidad que hacen referencia los entrevistados de querer devolver las oportunidades brindadas por el Grupo Económico Grupo Nutresa (GN). Este tipo de devolución parte de un compromiso, de una responsabilidad con carácter de obligación que tienen los MM con la compañía. Esta categoría tiene relación con la OO ya que la retribución no se a CN como tal, debido básicamente al poco tiempo de fundación, sino a todo un proceso a lo largo de la historia, tanto personal como profesional. Esta categoría tiene una fuerte relación con la historia de los entrevistados.

Cabe mencionar que estas dos categorías (reconocimiento y trascendencia) hacen referencia a aspectos en donde el individuo busca desplegarse, desarrollarse, actualizar el potencial que tiene dentro de la compañía. En ese sentido, estas dos categorías responden al modelo inicial en donde se buscó la relación entre lo personal y lo profesional con la IO. Estas dos relaciones se encuentran íntimamente relacionadas a manera de resistencia con el tema de la OO, sin embargo, surgió una nueva categoría en donde se relacionan las tres categorías preliminares.

#### **4.1.5. Seguridad**

Conjuga la identidad personal, profesional y organizacional por parte de los MM. En este sentido, es una categoría emergente que no estaba prevista en el modelo de análisis. Junto con lo anterior, ésta, a diferencia de las anteriores, no encuentra resistencia en las OO, sino que es independiente a ella.

Es la categoría en donde se manifiesta que los MM buscan ante todo una seguridad. La seguridad se construye a lo largo de toda la vida laboral para sustentar lo personal. En ese sentido, lo laboral está supeditado a lo personal. La seguridad es lo que mueve a los MM a tomar decisiones. Esto lo dan los aspectos relacionados con la estabilidad y marcan distancia con aquellos atributos de CN que atentan contra esta dimensión.

#### **4.2. Los procesos de institucionalización**

Lo primero por decir, es que al igual que con los MM, los directivos consideran el modelo de gobierno como el elemento central. En él prestan su atención y su preocupación. La gran dificultad que encuentran los directivos es la referencia constante a la OO. A diferencia de los MM, éstas no son propiamente una resistencia, sino una dificultad porque impiden adelantar acciones para construir una IO propia.

Seguido de esto, los directivos tienen serias dudas y críticas al modelo de gobierno, tanto a nivel de los MM que han asumido nuevos roles, como en cuanto al modelo como tal. Esto genera una controversia sumamente fuerte, ya que son los mismos directivos los que tienen dudas sobre el modelo que ellos mismos promulgan e impulsan. Esto se ve expresado en los mismos atributos de CN. Éstos son demasiado ambiguos y generales. No se distinguen de otras empresas que se dedican a la venta y distribución de productos perecederos.

Así, la preocupación por parte de los directivos, de lo que tienen que ser los MM está supeditada al funcionamiento del modelo de gobierno. Es decir, la concepción de lo que son los MM está mediada por la funcionalidad que estos tengan de lograr que el modelo de gobierno sea eficiente. La tensión en cuanto generar en ellos unas determinadas conductas está sujeta a lograr tal objetivo.

#### **4.3. La IO de CN a partir de los MM**

Lo primero por decir, es que no hay propiamente una IO de CN. Se está en un proceso de construcción fuertemente influenciado por las OO. Este último aspecto se convierte en un referente anhelado por los MM y una dificultad para los directivos. En ese sentido, los referentes ya incorporados se convierten en una dificultad para poder instaurar una identidad propia. Así, hay una tensión entre lo nuevo y lo antiguo expresada en una lucha constante.

### **5. A MANERA DE CONCLUSIÓN. APORTES Y LIMITACIONES**

Se han presentado los hallazgos de la investigación enfatizando los aspectos metodológicos. Se mencionan algunos aspectos, fruto de la investigación, que ayudan en la comprensión de los fenómenos organizacionales, y al área concreta de la IO dentro de los EO.

- Entender la IO como un diálogo entre los actores sociales objeto de la investigación y los directivos que buscan proponer formas de institucionalización, es algo novedoso. Esto permite conocer procesos de construcción complejos y adentrarse en la vida de los actores contrastando posiciones.
- Dentro de la literatura referida a la IO, considerar en el análisis tanto de aspectos propios de la identidad personal y profesional es algo propio nuevo de la investigación. Esto permitió

enfatar el papel que juega la historia en cuanto relación entre lo personal, profesional y organizacional.

- La investigación muestra el proceso de categorización, concretamente el sistema categorial con el objetivo no sólo de mostrar cómo se llegó a los hallazgos, sino como una manera de hacer visible el proceso metodológico como tal, aspectos que muchas veces queda oculto y *escondido* para los lectores.

Por último, lo desarrollado en esta ponencia busca alentar la discusión sobre este campo de conocimiento comprensivo para el estudio organizacional. No son posturas cerradas, sino que se ha presentado una conversación más, que de seguro podrá ser interrogada, cumpliendo en sí mismo una de las características de los EO. Pero se busca con ello continuar con el diálogo y participar en nuevas conversaciones, con el fin de dar a conocer los EO en la región y profundizar un poco más en el conocimiento que se tiene de las organizaciones.

## **REFERENCIAS**

- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. En M. A. Hogg, & D. J. Terry (Edits.), *Social identity processes in organizational contexts* (págs. pp. 31-48). Ann Arbor, MI: Taylor & Francis.
- Breweton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational Reesearch Methods. A guide for Students and Researchers*. London: Sage.
- Deaux, K. (1993). Reconstructing social identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 4-12.
- Dubar, C. (2000). *La crisis de las identidades. La interpretación de una mutución*. Barcelona: Edicions Bellaterra.

- Galeano Marín, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Graafsma, T., Bosma, H., Grotevant, H., & De Levita, D. (1994). Identity and development: An interdisciplinary view. En H. A. Bosma, H. D. Graafsma, Grovetant, & D.J. de Levita (Edits.), *Identity and development: An interdisciplinary approach*. (págs. 159-174). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hancké, B. (2009). *Intelligent research design. A guide for beginning researchers in the social sciences*. Oxford: Oxford University Press.
- Harquail, C. V., & King, A. W. (2010). Construing Organizational Identity: The role of embodied cognition. *Organization Studies*, 31(12), 1619-1648.
- Kreiner, G. E., Hollensensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006b). On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. *Human Relations*, 59(10), 1315-1341.
- Markus, H., & Wurf, E. (1987). The Dynamic Self-Concept: A social psychological perspective. *Annual review of psychology*, 38, 299-337.
- Parkinson, M. (2003). *Aplicación de la psicología en los negocios*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Shankar Pawar, B. (2009). *Theory Building for Hypothesis Specification in Organizational Studies*. London: Sage.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel, & W. G. Austin (Edits.), *The social Psychology of intergroup relations*. (págs. 7-24). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Thoits, P. A., & Virshup, L. K. (1997). Me's and we's: Forms and functions of social identities. En R. D. Ashmore, & L. Jussim (Edits.), *Self and identity: Fundamental issues* (Vol. 1, págs. 106-133). Ney York: Oxford University Press.
- Velez, O. L., & Galeano, M. E. (2000). *Investigación cualitativa: estado del arte*. Medellín: Digital Express.