



Artículo en prensa

¿QUIÉNES SOY?, ¿QUIÉN SOMOS?

IDENTIDADES MÚLTIPLES EN EL TRABAJO: UN ESTADO DE LA CUESTIÓN

WHO ARE I? WHO ARE WE?

A STATE-OF-THE-ART REVIEW OF MULTIPLE IDENTITIES AT WORK

Carlos-María Alcover
Universidad Rey Juan Carlos

El objetivo de este artículo es presentar una revisión del estado de la investigación y la práctica profesional acerca del papel desempeñado por las identidades múltiples individuales y sobre los procesos implicados en las múltiples identidades organizacionales, así como las consecuencias de ambos tipos de identidades para los individuos y las organizaciones. El artículo concluye con una serie de implicaciones prácticas y de líneas futuras de investigación y de intervención en relación con ambos fenómenos.

Palabras clave: Identidades múltiples, Identidades organizacionales, Múltiples focos, Salud y bienestar laboral.

The aim of this paper is to present a state-of-the-art review of research and professional practice regarding the role played by multiple individual identities and the processes involved in multiple organizational identities, as well as the consequences of both types of identities for individuals and organizations. The paper concludes by highlighting practical implications and proposals for future research and intervention related to both phenomena.

Key words: Multiple identities, Organizational identities, Multi-foci, Health and work well-being.

Los cambios experimentados en las dos últimas décadas en los contextos laborales y organizacionales han incrementado la saliencia de las identidades múltiples. La incorrección gramatical de la primera parte del título de este artículo es deliberada. Alude a un doble proceso de identidades múltiples (Pratt, 2001), ya que se refiere tanto a las diversas identidades que un/a trabajador/a puede experimentar como resultado de sus identificaciones y auto-categorizaciones (Mischenko y Day, 2016), como a la diversidad de identidades organizacionales que pueden coexistir en función de las diferencias otorgadas por sus miembros acerca de lo que es definitorio, central y distintivo de la organización (Pratt y Foreman, 2000). En el primer caso, se habla de múltiples identidades individuales, y en el segundo, de múltiples identidades organizacionales.

La emergencia de ambos tipos de identidades múltiples es debida, fundamentalmente, al incremento de la diversidad dentro de las organizaciones (Shore, Chung-Herrera, Dean, Ehrhart, Jung, Randel y Singh, 2009). Con este término se alude a dos tipos de diversidad. En primer lugar,

la relativa a la pertenencia a una categoría social o a un grupo a partir de una característica compartida, como por ejemplo, género, etnicidad/raza, edad, religión, origen nacional, estatus familiar, pertenencia a asociaciones o discapacidad; las tres primeras se consideran *visibles*, y el resto, *no visibles*, si bien las discapacidades pueden ser de ambos tipos (Clair, Beatty y Maclean, 2005). Y en segundo lugar, la diversidad funcional, referida a las características relacionadas con lo que una persona es capaz de hacer. En esta última se incluyen varias categorías, como los conocimientos, las aptitudes y las habilidades; los valores, las creencias y las actitudes; y las características de personalidad, o tendencias cognitivas, emocionales y conductuales (Schneider y Northcraft, 1999). Evidentemente, las características de diversidad no son únicas ni, en muchos casos, excluyentes, de modo que las personas se perciben a sí mismas y perciben su entorno desde las distintas identidades o auto-categorizaciones relevantes para ellas. Como consecuencia del incremento de la diversidad en las organizaciones relativa a ambos tipos, sus miembros tienden en mayor medida a percibirse a sí mismos –y a los demás– como poseedores de identidades múltiples y perciben su contexto organizacional de manera diferenciada al de sus compañeros/as y superiores. Las identidades múltiples constituyen el área que mayor investigación ha generado en las dos últimas décadas en el

Recibido: 6 noviembre 2017 - Aceptado: 5 febrero 2018

Correspondencia: Carlos-María Alcover. Facultad de Ciencias de la Salud. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. Avenida de Atenas, s/n. 28922 Alcorcón, Madrid. España.

E-mail: carlosmaria.alcover@urjc.es



Artículo en prensa

ámbito de la identidad y la identificación en el trabajo (Miscenko y Day, 2016).

El objetivo de este artículo es doble. Presenta una revisión del estado de la investigación y la práctica profesional, en primer lugar, acerca del papel desempeñado por las identidades múltiples individuales y sus consecuencias; y en segundo lugar, sobre los procesos implicados en las múltiples identidades organizacionales y sus consecuencias. El artículo concluye con una serie de implicaciones prácticas y de líneas futuras de investigación y de intervención en relación con ambos fenómenos.

IDENTIDADES MÚLTIPLES INDIVIDUALES

La diversidad se ha definido tradicionalmente como “la mezcla de personas con diferentes identidades grupales dentro del mismo sistema social” (Nkomo y Cox, 1999, p. 89). Esta perspectiva enfatiza la *identidad* como el criterio central que define el grado de diversidad en una organización (Terry, 2003). Pero como ha puesto de manifiesto la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979; Turner, 1985) y la Teoría de la Auto-categorización del Yo (Turner, Hogg, Oakes, Reicher y Wetherell, 1987), las personas poseen diversas identidades en función de los grupos a los que pertenecen o con los que se identifican y que incluyen como parte de su auto-concepto (Riketta, 2005), identidades que les sirven para reducir la incertidumbre y aumentar la auto-estima. Mas allá del concepto de identidad dual, que se refiere a dos identidades simultáneas con el mismo nivel de inclusividad (Miscenko y Day, 2016), las identidades múltiples incluyen un número indeterminado pero amplio de identidades con diferentes niveles de inclusividad. Las identidades pueden tener una estructura profunda, cuando se relacionan con valores, preferencias y pertenencias a colectivos, por lo que son más estables, o pueden ser identidades situadas, cuando son contingentes a las características de un contexto dado (Rousseau, 1989). Una identidad concreta adquiere *saliencia* en función del contexto social específico, de la distintividad de esa identidad y del tipo de relaciones interpersonales e intergrupales que genera. De modo que no solo los procesos de autocategorización y de identificación influyen en la identidad, sino también la(s) identidad(es) que las otras personas en un contexto social dado perciben en los otros (Hogg y Terry, 2000). Precisamente la posibilidad de percibirse a uno mismo, a los miembros del propio grupo y a los miembros de los exogrupos a través de múltiples dimensiones sociales o identidades se ha utili-

zado como estrategia para la reducción de los sesgos, los estereotipos y, en su caso, los prejuicios (Hewstone, Rubin y Willis, 2002).

Múltiples focos e identidades múltiples

El enfoque de los múltiples focos y la agencia múltiple en los procesos organizacionales ha tenido diferentes desarrollos en la teoría del contrato psicológico (Alcover, Rico, Turnley y Bolino, 2017), la justicia organizacional (Rupp, Shao, Jones y Liao, 2014), las identidades organizacionales (van Dick, 2004) y las actitudes laborales, especialmente en el análisis del compromiso –con la organización, con la ocupación o con la tarea–, que pueden tener los focos en la propia organización, los supervisores o el equipo de trabajo (Clugston, Howell y Dorfman, 2000). En particular, las múltiples identidades pueden relacionarse con la organización como un todo, con entidades sociales dentro de la organización, como el equipo de trabajo al que se pertenece, o con las relaciones interpersonales que se mantienen en el contexto de trabajo (Alcover, 2016), pero también con identidades ajenas a la organización aunque vinculadas con la actividad laboral, como la profesión (Ashforth, Harrison y Corley, 2008; Ashforth y Johnson, 2001), así como con identidades resultantes de las identificaciones o pertenencias a otros grupos sociales como los mencionados anteriormente. Un ámbito de interés de la investigación se ha centrado en estudiar cómo las personas negocian los límites y la integración o separación de las identidades en el trabajo y las identidades no laborales.

En este sentido, Ramarajan y Reid (2013), sugieren que la mayor o menor alineación de las presiones organizacionales/profesionales y las preferencias personales acerca de si incluir o no las identidades no laborales en las laborales, conforman la experiencia de las personas sobre la relación de poder existente entre ellas mismas y su organización/profesión y afecta a cómo manejan sus identidades no laborales. Así, las personas utilizan diferentes estrategias de gestión de identidades no relacionadas con el trabajo, que los autores clasifican en dos categorías según las fuerzas duales de ambas identidades se encuentren *alineadas* o *no alineadas*. Las estrategias alineadas consisten en *asentir*, e implican bien la inclusión o integración de identidades, bien la exclusión o su compartimentalización; un ejemplo de la primera se encuentra cuando la organización potencia que los miembros establezcan relaciones de amistad con sus compañeros/as, de modo que integran su identidad de



Artículo en prensa

amigo en su identidad laboral, mientras que una estrategia de exclusión puede darse cuando la organización se esfuerza por asimilar a miembros que pertenecen a grupos étnicos o nacionales minoritarios, quienes deciden eliminar o atenuar su identidad no laboral para facilitar la integración en la organización. Por su parte, las estrategias no alineadas —más habituales que las alineadas— incluyen *cumplir*, *resistir* o *invertir* las presiones en relación con las preferencias; el cumplimiento implica conformidad externa sin aceptación interna; la resistencia supone la oposición a los intentos sistemáticos de control organizacional, y puede implicar tanto la revelación de la identidad no laboral en el lugar trabajo como su ocultación o compartimentalización; y la inversión supone el intento de contrarrestar las presiones de modo que las demandas de la identidad organizacional sean compatibles con las preferencias de la identidad no laboral (Ramarajan y Reid, 2013). Cada estrategia tiene diferentes consecuencias para las identidades y el bienestar de las personas y para la productividad/eficiencia de la organización/profesión, así como para la transformación de las relaciones de poder entre ellas, en el sentido de obtener mayor o menor autonomía.

En el contexto de las identidades laborales, algunas identidades están jerarquizadas o anidadas unas dentro de otras en una cadena de medios-fines, como las asociadas a un empleo—grupo de trabajo—departamento—división—organización, mientras que otras identidades son transversales a esta jerarquización, como ocurre en los equipos de trabajo interdisciplinarios, sindicatos o grupos de amigos en el trabajo (Ellemers y Rink, 2005). Cuantas más identidades anidadas o transversales considere una persona que la autodefine, más identidades múltiples se dice que posee (Ashforth et al., 2008).

La saliencia o la emergencia de las identidades en el trabajo genera diferentes pautas de identificación. Los niveles de las identidades suelen ser el individual (*yo soy*), el grupal (*nosotros somos*), y el organizacional (identidad institucionalizada: *la organización es*) (Ashforth, 2016). Esto puede obligar al individuo a negociar la tensión entre la identidad personal y las identidades sociales salientes o emergentes en el contexto laboral-organizacional, con el objetivo de alcanzar un balance óptimo entre el “yo” y el “nosotros” (Kreiner, Hollensbe y Sheep, 2006). Tomando como referencia la identidad de la profesión desempeñada, la organización en la que se trabaja y el equipo de trabajo, considerados como los tres focos básicos de identidades múltiples en el trabajo (Meyer, Becker

y van Dick, 2006), Johnson, Morgeson, Ilgen, Meyer y Lloyd (2006) comprobaron que cuando el profesional es dueño de la empresa se identifica más con la organización que con la profesión y el grupo de trabajo; los profesionales que trabajan en organizaciones de su sector se identifican más con la organización y el grupo de trabajo que con la profesión; y profesionales que trabajan en empresas ajenas a su profesión se identifican más con la profesión y el grupo de trabajo que con la organización. En otro estudio relevante, se comprobó que profesionales de la docencia se identificaban más fuertemente con sus organizaciones cuando su organización se comparaba con otras, mientras que se identificaban más fuertemente con su ocupación cuando los comparaban con otros grupos profesionales; además, cuando la identidad organizacional era más saliente se asociaba con mayores niveles de comportamientos extra-rol, como las conductas de ciudadanía organizacional, iniciadas voluntariamente por el empleado y que benefician a los objetivos de la organización (van Dick, Wagner, Stellmacher y Christ, 2005). Los efectos interactivos de la identificación múltiple con el equipo de trabajo y la organización tienen también relaciones positivas con la satisfacción laboral y con las conductas extra-rol (van Dick, van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel y Wieseke, 2008). No obstante, el ámbito ocupacional es relevante, como comprobaron van Knippenberg y van Schie (2000), puesto que en el caso de empleados gubernamentales y profesores universitarios se identificaban más con el equipo de trabajo que con la organización. En este sentido, los resultados no pueden ser concluyentes, puesto que sería necesario disponer de estudios dedicados a todas las profesiones o sectores ocupacionales, de lo que hasta el momento se carece.

Identidades múltiples, salud y bienestar laboral

La investigación psicológica ha demostrado la consistencia de los resultados acerca del papel desempeñado por las relaciones sociales y la salud (p. ej., Cohen, 2004). Específicamente, las identidades múltiples tienen efectos sobre el bienestar de las personas. Los resultados de la investigación son consistentes al señalar que la *acumulación de identidades* se relaciona inversamente con la ansiedad, la depresión y el distrés psicológico, al contrario de lo que experimentan las personas que se encuentran en situaciones de *aislamiento social* (Lang y Lee, 2005, Thoits, 1983). Un matiz importante es que las personas con múltiples identidades se benefician más de la ganan-



Artículo en prensa

cia de identidades pero también sufren más por la pérdida de identidades que las personas aisladas (Thoits, 1983). Cuando las identidades son importantes para los individuos, su mayor número conduce a un mayor bienestar psicológico siempre que exista armonía entre ellas, mientras que cuando las identidades están en conflicto el bienestar psicológico es menor. Sin embargo, cuando las identidades no son importantes para las personas, ni su mayor número ni el nivel de armonía entre ellas tiene consecuencias para el bienestar (Brook, Garcia y Fleming, 2008).

Existe evidencia de que las pertenencias a diferentes grupos es un factor que tiene importantes consecuencias para la salud y el bienestar en el trabajo (Jetten, Haslam y Haslam, 2012), especialmente en el caso del estrés y el *burnout* (Horton, McClelland y Griffin, 2014). Los resultados de la investigación sugieren que en la medida en que las personas incrementan sus identidades múltiples en el trabajo (con el equipo de trabajo, la organización u otros grupos sociales), mejora su salud, debido fundamentalmente a que estas identidades proporcionan mayores niveles de apoyo social, de control y de resiliencia, factores que actúan como potentes amortiguadores de las experiencias de estrés (Greenaway, Haslam, Branscombe, Cruwys, Ysseldyk y Heldreth, 2015). No obstante, también se ha comprobado que los mayores niveles de identificación en el trabajo pueden ser negativos para la salud, ya que incrementan el número de horas dedicadas a actividades laborales y el riesgo de adicción al trabajo (Escartín, Ullrich, Zapf, Schlüter y van Dick, 2013; Ng y Feldman, 2008). Las identidades múltiples también pueden tener consecuencias negativas para el bienestar cuando se producen interferencias entre ellas, y parece que la fuerte centralidad de una de las identidades no es suficiente para negociar con éxito las identidades potencialmente conflictivas (Settles, 2004).

Con el objetivo de comprobar el alcance real de estos resultados dispares, Steffens, Haslam, Schuh, Jette y van Dick (2016) han realizado un meta-análisis sobre las identificaciones sociales y la salud en contextos organizacionales. Los resultados han mostrado una relación positiva de la identificación –tanto con el equipo de trabajo como con la organización– y la salud, y estos resultados han sido consistentes en estudios longitudinales, transversales y experimentales. Además, la relación positiva es más fuerte para los indicadores (positivos) de presencia de bienestar que para los indicadores (negativos) de ausencia de estrés o de malestar, para la salud psicológica más

que para la salud física, cuando la identificación es compartida por los miembros del equipo de trabajo (y no es solo una identificación individual), y cuando disminuye la proporción de mujeres en la muestra; este último resultado se explica porque los hombres tienden a poner más énfasis en sus identidades sociales que las mujeres, y también porque los lugares de trabajo son, en general, contextos masculinizados, donde las mujeres encuentran más obstáculos para identificarse con los equipos de trabajo y con las organizaciones (Steffens et al, 2016). En definitiva, la evidencia empírica más reciente refuerza el hecho de que las identidades múltiples que las personas consideran importantes en la definición de quiénes son tienen una relación positiva directa con el bienestar psicológico, así como con su capacidad para ajustarse a nuevas circunstancias tanto en el trabajo como en otros ámbitos de la vida.

IDENTIDADES MÚLTIPLES ORGANIZACIONALES

El concepto de identidad organizacional –¿quién somos?– fue propuesto inicialmente por Albert y Whetten (1985) Alude a la identidad de las organizaciones, en contraste con la identidad en las organizaciones (Whetten, 2006), tratada en la sección anterior. La identidad organizacional se refiere a los atributos que los miembros sienten que son centrales y que describen de forma distintiva a la organización, los cuales persisten en la organización a lo largo del tiempo (Pratt y Foreman, 2000). En consecuencia, las organizaciones tienen múltiples identidades organizacionales cuando existen diferentes conceptualizaciones en sus miembros con respecto a lo que es central, distintivo y duradero acerca de la organización. Estas identidades no tienen el mismo grado de visibilidad, ya que unas pueden ser explícitas y fácilmente percibidas, mientras que otras identidades son más latentes y solo se ponen de manifiesto cuando se produce un episodio crítico o un evento que cuestiona la identidad o la cultura de la organización.

Albert y Whetten (1985) distinguieron también entre multiplicidad *ideográfica* y *holográfica*. La primera hace referencia a cuando una organización tiene múltiples identidades asociadas con diferentes colectivos que existen en su seno, es decir, son identidades reconocidas por subgrupos específicos, no por todos los miembros; un ejemplo típico es el de organizaciones donde conviven muchas unidades definidas por profesionales de distintas especialidades (Pratt y Rafaeli, 1997), como puede ser un hospital general. Por su parte, una organización tiene múltiples identidades holográficas cuando cada una de ellas es mantenida por todos los miembros, una situación



Artículo en prensa

que suele asociarse con organizaciones con una identidad dual; casos representativos pueden ser el de las organizaciones no gubernamentales más profesionalizadas, donde la tensión entre la conciencia altruista y la conciencia de empresa genera esa identidad dual holográfica (Kreutzer y Jagger, 2011), o el de los consorcios creados como *joint ventures* por varias empresas de diferentes países (Salk y Shenkar, 2001), que no alcanzan a construir una identidad común supraordenada. Otro caso particular es el de las identidades organizacionales híbridas (Albert y Whetten, 1985), que se refiere a las organizaciones con dos identidades que no se espera puedan darse conjuntamente; suelen categorizarse en la dimensión normativa-utilitaria, polos que se refieren a identidades no orientadas hacia lo económico o lo monetario, como pueden ser identidades culturales, estéticas, etc. (normativas), y a identidades centradas en el beneficio, lo económico o lo material (utilitarias), como es el caso de las universidades, los hospitales privados o las empresas sociales (Pratt, 2016). Como señala este autor, la tensión entre el sentido de una necesaria unidad de la identidad organizacional al mismo tiempo que se asume la diversidad de identidades organizacionales –híbrida o múltiples– es una característica inherente a la organización social.

La identidad organizacional también se encuentra relacionada con la *imagen organizacional*, concepto que alude al modo en que los miembros de la organización creen que los demás la perciben (Dutton y Dukerich, 1991), o imagen externa interpretada (Dutton, Dukerich y Harquail, 1994). A partir de ambos constructos, Gioia, Schultz y Corley (2000) propusieron el concepto de *inestabilidad adaptativa* para referirse a un proceso de construcción social de la identidad organizacional. Inicialmente, la identidad representa la base para el desarrollo y la proyección de imágenes organizacionales, las cuales son recibidas por los agentes externos, quienes las interpretan y las modifican, devolviéndolas modificadas a la organización. Esta retroalimentación afecta a las percepciones de los miembros acerca de su propia identidad organizacional, convirtiéndola en un elemento mutable que la dota de consistencia dinámica. El resultado se traduce en que la inestabilidad de la identidad organizacional potencia la adaptabilidad de la organización. En consecuencia, las interacciones continuas entre la identidad y las imágenes genera un proceso de construcción social, interno y externo a la organización, cuyo resultado es la identidad fluida (Gioia et al., 2000). En definitiva, esta perspectiva socio-constructivista enriquece la comprensión de las identifica-

des múltiples organizacionales, puesto que las imágenes organizacionales que se proyectan son el resultado de la diversidad de percepciones intraorganizacionales, devueltas a su vez por múltiples agentes externos y adoptadas como identidades organizacionales por sus miembros.

Gestión de las múltiples identidades organizacionales

Uno de los aspectos que ha recibido mayor atención ha sido el referido a “cómo los líderes organizacionales o los gerentes gestionan las múltiples conceptualizaciones sobre *quiénes somos* como organización” (Pratt y Foreman, 2000, p. 19). Cuando una organización cuenta con identidades múltiples, los líderes pueden optar por incrementar, disminuir o mantener el número actual de sus identidades, de modo que su respuesta a ellas se dirige hacia el objetivo de una alta o baja *pluralidad de identidades*. Por ejemplo, cuando los líderes reconocen que las identidades múltiples tienen un significativo valor estratégico para el futuro, es más probable que pretendan mantener, alimentar o preservarlas lo máximo posible (Albert y Whetten, 1995). Pero también pueden gestionar las relaciones existentes entre las identidades de manera que sean más divergentes o más convergentes; en este sentido, los líderes pueden perseguir un nivel óptimo de multiplicidad de identidades bien incrementando la *sinergia de identidades*, de modo que se reduzca el conflicto potencial entre las demandas de cada una de ellas, bien disminuyendo la sinergia para que la organización responda a las demandas de la mayoría de sus agentes sociales implicados (Pratt y Foreman, 2000).

En cuanto a la forma de gestionarlas, o los tipos de respuestas gerenciales ante las identidades múltiples, estos últimos autores propusieron un modelo según el cual las organizaciones pueden, en primer lugar, *compartimentar* las identidades de sus miembros, aceptándolas, pero sin permitir sinergias entre ellas, de modo similar a como ocurre a nivel individual con las identidades múltiples analizadas más arriba (Ramarajan y Reid, 2013); esta forma de gestión se caracteriza por ser alta en pluralidad y baja en sinergia. El segundo tipo de respuesta es la *eliminación*, que se produce cuando los líderes privan a la organización de una o más de sus identidades que consideran ofensiva o impropia de la organización (por ejemplo, eliminando unidades o áreas de negocio), de modo similar a la decisión individual de eliminar una o varias identidades que atentan a la autoestima o al autoconcepto; esta forma de gestión se caracteriza por ser baja tanto en pluralidad como en sinergia. En tercer lu-



Artículo en prensa

gar, la respuesta a las identidades múltiples puede ser la *integración*, que resulta de la decisión de los líderes de fusionarlas en una nueva identidad organizacional global, proceso similar en sus resultados -aunque no idéntico en su mecanismo- al que puede darse a nivel individual en el proceso de *fusión de la identidad* (Buhmester y Swann, 2015); esta modalidad de gestión se caracteriza por una baja pluralidad y una elevada integración. Por último, las identidades organizacionales múltiples pueden ser agregadas cuando los líderes intentan retener todas las identidades facilitando los vínculos entre ellas, identificando todas las identidades para potenciar las sinergias; este tipo de respuesta se caracteriza por una elevada pluralidad y sinergia, y constituyen procesos de creación de nuevas creencias y nuevas identidades (Pratt y Foreman, 2000), lo que representa un fenómeno de emergencia de identidad organizacional a partir de las identidades organizacionales múltiples.

Un último proceso relevante es el modo en que los miembros de organizaciones con múltiples identidades organizacionales construyen sus identidades organizacionales individuales (Foreman y Whetten, 2002). Según estos autores, la identificación organizacional de los miembros se conceptualiza en términos de un proceso de comparación cognitiva de sus percepciones y expectativas de identidad, es decir, una comparación cognitiva entre lo que un miembro percibe y lo que cree que debería ser; cuando las organizaciones poseen identidades múltiples y competitivas (por ejemplo, en el caso de las organizaciones híbridas), el nivel resultante de congruencia entre dicha comparación de los miembros y la identidad organizacional percibida es el que determina la configuración (o no) de la identidad organizacional individual. Foreman y Whetten (2002) encontraron que la congruencia de identidad influye significativamente en el nivel de compromiso organizacional de los miembros.

Costes y beneficios de las múltiples identidades organizacionales

Entre los potenciales beneficios, uno de los principales es la creencia de que las organizaciones con múltiples identidades generalmente tienen la capacidad de cumplir con una gama más amplia de expectativas y demandas que organizaciones similares que cuentan con una sola identidad (Pratt y Foreman, 2000). Las organizaciones con más de una identidad (duales, híbridas o múltiples) tienen más capacidad para adaptarse y responder en contextos com-

plejos y dinámicos, flexibilidad que también les permite una mayor capacidad de respuesta ante sus agentes sociales implicados y satisfacer así sus necesidades e intereses (Albert y Whetten, 1985). Este mismo proceso se produce hacia el interior de la organización, puesto que así también se satisfacen las necesidades e intereses de sus miembros, considerados como agentes sociales implicados internos (Pratt y Foreman, 2000), una capacidad organizacional altamente valiosa en contextos de elevada diversidad de sus miembros (Terry, 2003). Como consecuencia de ello, las organizaciones tienen más capacidad de retener y de atraer a un amplio rango de personas con diferentes competencias, experiencia y objetivos profesionales, lo que incrementa su capacidad de innovación, creatividad y aprendizaje (Olsen y Martins, 2012). Un beneficio también muy relevante de las múltiples identidades organizacionales es la mayor capacidad para construir identidades organizacionales positivas y generar resiliencia ante cambios imprevistos o severos en el contexto (Dutton, Roberts y Bednar, 2010), puesto que permite mantener la continuidad de la organización al poder seleccionar aquella identidad que resulta más saliente en la nueva situación.

En cuanto a los potenciales costes, uno de los más señalados es la tendencia a la inactividad o la vacilación de la organización en cuanto a qué identidad organizacional seleccionar, o debido a la ambigüedad, al conflicto o a la sobrecarga de identidades, que pueden conducir a decisiones o actuaciones inconsistentes o erráticas (He y Brown, 2013; Pratt y Foreman, 2000). En el mismo sentido, pueden producirse conflictos intra-organizacionales que requieren negociación de identidades, con la consiguiente lucha de poder entre grupos que representan percepciones diferenciadas acerca de *quién somos* (Pratt y Rafaeli, 1997). De manera similar, las identidades organizacionales múltiples pueden provocar ambivalencia y, como consecuencia de ello, tener efectos significativos sobre las decisiones y la dirección estratégica de la organización (Pratt y Dutton, 2000). Esta ambivalencia puede ser también percibida por los agentes sociales implicados, quienes pueden albergar dudas acerca de la identidad de la organización y de si responde a sus intereses o necesidades.

IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN

Una primera implicación es la relativa al fomento de las identidades múltiples compatibles relacionadas con



Artículo en prensa

la pertenencia o colaboración con otras unidades o equipos de trabajo dentro de la misma organización, con otras organizaciones o dentro del ámbito profesional. Esto puede facilitar la cooperación y el establecimiento de redes intra- e inter-organizacionales, lo que tiene especial relevancia en el trabajo interdisciplinar y en contextos de investigación, innovación y desarrollo, al mismo tiempo que la compatibilidad de identidades incrementa la motivación para trabajar en la red o equipo interdisciplinar (Riketta y Nienaber, 2017). La estrategia de fomentar las identidades múltiples puede ser eficaz si los miembros asumen que sus identidades se encuentran *anidadas* –es decir que su pertenencia al equipo interdisciplinar requiere de la pertenencia a la organización o a la profesión– (Ellemers y Rink, 2005), de modo que los múltiples focos no solo son compatibles, sino complementarios para la definición de la persona como trabajadora o profesional.

En segundo lugar, las identidades múltiples también pueden desempeñar un papel facilitador en el caso de las fusiones empresariales (van Dick, Wagner y Lemmer, 2004), especialmente en el caso de mantener la identificación con la organización anterior, que puede dotar a los miembros de la percepción de continuidad como unidad diferenciada en el nuevo contexto, y adquirir la identidad de la organización nueva como identidad supraordenada con los actuales compañeros. Cuando las dos identidades se mantienen e incluso se potencian como identidades compatibles, los miembros desarrollan más actitudes positivas hacia la organización y hacia el trabajo y experimentan menos emociones negativas (van Dick et al, 2004), lo que puede reducir las tensiones en los procesos de fusiones y adquisiciones empresariales (Weber y Drori, 2011). También la perspectiva socio-constructivista de Gioia et al (2000) puede aplicarse en el caso de fusiones; en concreto, cuando la fusión involucra a dos organizaciones previamente rivales, la creación de una *identidad transicional* (Clark, Gioia, Ketchen y Thomas, 2010), es decir, una identidad que deja en suspenso las dos identidades organizacionales anteriores, puede contribuir a que los miembros se impliquen en la construcción de una nueva identidad compartida que evite el conflicto entre las identidades previas.

Una tercera implicación se relaciona con la gestión organizacional de las identidades múltiples, tanto de las visibles como de las invisibles (asociadas con estigma), que se enmarca en la gestión de la diversidad. Las políticas de las organizaciones acerca de la expresión de las

identidades puede contribuir a que las personas con identidades invisibles –tendencia sexual, enfermedades crónicas, algunos tipos de discapacidad– decidan revelarlas u ocultarlas, decisiones que pueden tener consecuencias –positivas en el primer caso, negativas en el segundo– para la confianza, las dinámicas grupales, la eficacia de los equipos, las redes sociales e incluso el cambio organizacional (Clair et al., 2005).

En cuarto lugar, las identidades múltiples desempeñan un papel fundamental en el caso de la pertenencia simultánea a múltiples equipos de trabajo (O’Leary, Mortensen y Woolley, 2011). Por una parte, la pertenencia a varios equipos en la misma organización puede generar competencia intergrupal y, en consecuencia, tensiones y conflictos asociados con la identidad de los miembros (Fiol, Pratt y O’Connor, 2009). Pero por otra parte, la pertenencia múltiple puede generar sinergias entre equipos, y si las identidades múltiples son compatibles, los miembros pueden contar con mayores niveles de apoyo social y de capital social, así como facilita formar parte de redes capaces de potenciar la colaboración; no obstante, la relación entre la pertenencia múltiple y el rendimiento es compleja, como muestra el estudio de Bertolotti, Mattarelli, Vignoli y Macrì (2015), quienes encontraron una relación de U invertida: el rendimiento es menor cuando los miembros pertenecen a pocos y a muchos equipos simultáneamente.

Por último, también resulta de gran interés analizar las implicaciones de la tecnología en las identidades múltiples individuales. En concreto, el trabajo y la telecomunicación modifican el contexto social, físico y psicológico del trabajo, de modo que pueden afectar el contenido y la fuerza de la identidad relacionada con la organización (Rock y Pratt, 2002). A su vez, el aislamiento físico y la distancia psicológica y social pueden dificultar los procesos de auto-verificación que permiten la definición de la(s) identidad(es), lo que puede ser gestionado por los compañeros, los supervisores y la gerencia en las interacciones a distancia mediante el apoyo y la comunicación relevante para cada uno de los teletrabajadores (Thatcher y Zhu, 2006). Aunque no se ha explorado aún por la investigación, es muy probable que estos procesos de telecomunicación que implican una parte variable de la fuerza de trabajo dificulten la identificación de las múltiples identidades organizacionales, de modo que resulte muy difícil para las organizaciones conocer qué piensan estos grupos de trabajadores acerca de lo que define la identidad organizacional.



Artículo en prensa

En definitiva, las identidades múltiples, tanto individuales como organizacionales, constituyen uno de los focos de investigación y de intervención más relevantes en la actualidad, debido a la creciente diversidad de los contextos organizacionales y sociales, como se ha tratado de poner de manifiesto en esta revisión del estado actual del campo.

CONFLICTO DE INTERESES

No existe conflicto de intereses

REFERENCIAS

- Albert, S. y Whetten, D. A. 1985. Organizational identity. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research on Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 263-295). Greenwich, CT: JAI Press.
- Alcover, C. M. (2016). Procesos psicosociales en el trabajo: interacción, relaciones, intercambio, liderazgo y clima. En C. M. Alcover, J. A. Moriano y G. Topa (Coords.), *Psicología del Trabajo: Conceptos clave y temas emergentes* (pp. 81-125). Madrid: Sanz y Torres.
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H. y Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 4-35.
- Ashforth, B. E. (2016). Organizational, subunit, and individual identities: Multilevel linkages. En M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth y D. Ravasi (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 79-92). Nueva York: Oxford University Press.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. y Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashforth, B. E. y Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. En M. A. Hogg y D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 31-48). Philadelphia: Psychology Press.
- Bertolotti, F., Mattarelli, E., Vignoli, M. y Macri, D. M. (2015). Exploring the relationship between multiple team membership and team performance: The role of social networks and collaborative technology. *Research Policy*, 44(4), 911-924.
- Brook, A. T. Garcia, J. y Fleming, M. (2008). The effects of multiple identities on psychological well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1588-1600.
- Buhrmester, M. D. y Swann, W. B., Jr. (2015). Identity fusion. En R. Scott and Kosslyn, S. (eds.), *Emerging trends in the social and behavioral sciences* (pp. 1-15). Nueva York: John Wiley & Sons.
- Clair, J. A., Beatty, J. E. y Maclean, T. L. (2005). Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace. *Academy of Management Review*, 30(1), 78-95.
- Clark, S. A., Gioia, D. A., Ketchen, D. J. y Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397-438.
- Clugston, M., Howell, J. P. y Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Cohen, S. (2004). Social relationships and health. *American Psychologist*, 59(8), 676-684.
- Dutton, J. E. y Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3) 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. y Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M. y Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265-293.
- Ellemers, N. y Rink, F. 2005. Identity in work groups: The beneficial and detrimental consequences of multiple identities and group norms for collaboration and group performance. *Advances in Group Processes*, 22(1), 1-41.
- Escartín, J., Ullrich, J., Zapf, D., Schlüter, E. y van Dick, R. (2013). Individual-and group-level effects of social identification on workplace bullying. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 22(2), 182-193.
- Fiol, C. M., Pratt, M. G. y O'Connor, E. J. 2009. Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*, 34(1), 32-55.
- Foreman, P. y Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635.
- Gioia, D. A., Schultz, M. y Corley, K. G. (2000). Orga-

Artículo en prensa

- nizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Greenaway, K., Haslam, S. A., Branscombe, N. R., Cruwys, T., Ysseldyk, R. y Heldreth, C. (2015). From "we" to "me": Group identification enhances perceived personal control with consequences for health and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(1), 53-74.
- He, H. y Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35
- Hewstone, M., Rubin, M. y Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604.
- Hogg, M. A. y Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Horton, K. E., McClelland, C. R. y Griffin, M. A. (2014). Defined by our hierarchy? How hierarchical positions shape our identifications and well-being at work. *Human Relations*, 67(10), 1167-1188.
- Jetten, J., Haslam, C. y Haslam, S. A. (Eds.). (2012). *The social cure: Identity, health and well-being*. Nueva York, NY: Psychology Press.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J. y Lloyd, J. W. (2006). Multiple professional identities: Examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 498-506.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C y Sheep, M. L. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057.
- Kreutzer, K. y Jagger, U. (2011). Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 634-661.
- Lang, J. C. y Lee, C. H. (2005). Identity accumulation, others' acceptance, job-search self-efficacy, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 293-312.
- Ng, T. W. y Feldman, D. C. (2008). Long work hours: A social identity perspective on meta-analysis data. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 853-880.
- Nkomo, S. M. y Cox, T. (1999). Diverse identities in organizations. En S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord (Eds.), *Managing organizations: Current issues* (pp. 88-106). Londres: Sage.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. y van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Miscenko, D. y Day, D. V. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 215-247.
- O'Leary, M. B., Mortensen, M. y Woolley, A. W. (2011). Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. *Academy of Management Review*, 36(3), 461-478.
- Olsen, J. E. y Martins, L. L. (2012). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1168-1187.
- Pratt, M. G. (2001). Social identity dynamics in modern organizations: An organizational psychology/organizational behavior perspective. En M. A. Hogg y D. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 13-30). Hove, Sussex: Psychology Press.
- Pratt, M. G. (2016). Hybrid and multiple organizational identities. En M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth y D. Ravasi (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 106-120). Nueva York: Oxford University Press.
- Pratt, M. G. y Corley, K. G. (2007). Managing multiple organizational identities: On identity ambiguity, identity conflict, and members' reactions. En C. A. Bartel, S. L. Blader y A. Wrzesniewski (Eds.), *Identity and the modern organization* (pp. 99-118). Nueva York: Psychology Press.
- Pratt, M. y Dutton, J. (2000). Owning up or opting out: The role of identities and emotions in issue ownership. En N. Ashkanasy, C. Hartel y W. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 103-129). Londres: Quorum Books.
- Pratt, M. G. y Foreman, P. O (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Pratt, M. G. y Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of Management Journal*, 40(4), 862-898.
- Ramarajan, L. (2014). Past, present and future research on multiple identities: Toward an intrapersonal network approach. *The Academy of Management Annals*, 8, 589-659.
- Ramarajan, L. y Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work.

Artículo en prensa

- Academy of Management Review*, 38(4), 621–644.
- Riketta, M. y Nienaber, S. (2007). Multiple identities and work motivation: The role of perceived compatibility between nested organizational units. *British Journal of Management*, 18, S61–S77.
- Riketta, M. y van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510.
- Rock, K. W. y Pratt, M. G. 2002. Where do we go from here? Predicting identification among dispersed employees. En B. Moingeon y G. Soenen (Eds.), *Corporate and organizational identities: Integrating Strategy, marketing, Communication and organizational perspectives* (pp. 51–71). Londres: Routledge.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. y Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159–185.
- Salk, J. E. y Shenkar, O. (2001). Social identities in an international joint venture: An exploratory case study. *Organization Science*, 12(2), 161–178.
- Schneider, S. K. y Northcraft, G. B. (1999). Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: A social identity perspective. *Human Relations*, 52(11), 1445–1467.
- Settles, I. H. (2004). When multiple identities interfere: The role of identity centrality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4), 487–500.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E. y Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–133.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Schuh, S. C., Jetten, J. y van Dick, R. (2016). A meta-analytic review of social identification and health in organizational contexts. *Personality and Social Psychology Review*, 21(4), 1–33.
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. G. A. S. Worchel (Ed.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Terry, D. J. (2003). Social identity and diversity in organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 141(1), 25–35.
- Thatcher, S. M. B. y Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of Management Review*, 31(4), 1076–1088.
- Thoits, P. A. (1983). Multiple identities and psychological well-being: A reformulation and test of the social isolation hypothesis. *Sociological Review*, 48(2), 174–187.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. En E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes* (Vol. 2, pp. 77–122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. y Wetherell, M. S. (1987). *Redescubrir el grupo social*. Madrid: Morata, 1989.
- van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. In C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 19, pp. 171–204). Chichester: Wiley.
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G. y Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(4), 388–399.
- van Dick, R., Wagner, U. y Lemmer, G. (2004). Research note: The winds of change—Multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 13(2), 121–138.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. y Christ, O. (2005). Category salience and organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 273–285.
- van Knippenberg, D. y van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137–147.
- Weber, Y. y Drori, I. (2011). Integrating organizational and human behavior perspectives on mergers and acquisitions. Looking inside the black box. *International Studies of Management & Organization*, 41, 76–95.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234.