



**Casa abierta al tiempo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

La identidad organizacional desde el construccionismo social. Caso de estudio: Ciudad Deportiva Francisco I. Madero del Gobierno del Distrito Federal

Trabajo terminal que para obtener el grado de Maestra en Estudios Organizacionales presenta:

Villanueva Rodea Jeniffer Gema

Asesor: Dr. Arturo Pacheco Espejel

Febrero 2011

# Índice

Introducción	3
Estrategia Metodológica	7
Capítulo I Identidad Organizacional	9
1.1 Identidad	9
1.2 Identidad Individual	18
1.3 Identidad Grupal	22
1.4 Identidad y Organización	25
1.4.1 Concepto de Organización	25
1.4.2 Concepto de Identidad Organizacional	29
Capítulo II La identidad organizacional desde el construccionismo social	42
2,1 Orígenes del Construccionismo Social	42
2.2 Implicaciones del Construccionismo Social	49
2.3 Construccionismo social e Identidad organizacional	63
Capítulo III Metodología del Estudio de Caso	77
3.1 Conceptualización sobre Metodología de la investigación	77
3.2 Metodología del Estudio de Caso	89
Capítulo IV Estudio de Caso: Identidad en la organización Ciudad Deportiva Francisco I. Madero del gobierno del Distrito Federal	90
4.1 Descripción del objeto de estudio: Ciudad Deportiva Francisco I. Madero	90

4.2 Operacionalización de la teoría	111
4.3 Diseño de los instrumentos	117
4.4 Levantamiento de la información	121
4.5 Procesamiento y análisis de la información	123
4.6 Principales resultados	176
Conclusiones	178
Bibliografía	181

## Introducción

Los individuos se encuentran rodeados de todo tipo de organizaciones. Hacen uso y forman parte de ellas. Para Hall (1996:1), *“las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea. Nos rodean. Nacimos en ellas y por lo general morimos en ellas. Es imposible escapar de ellas. Son tan inevitables como la muerte y como los impuestos”*; de ahí la importancia de estudiarlas, analizarlas y comprenderlas.

Los estudios organizacionales proporcionan un vasto conocimiento para poder estudiar y analizar a las organizaciones, resaltando sus características particulares y haciendo énfasis en que todas las organizaciones son distintas. En México, los estudios organizacionales han aportado un vasto conocimiento basado en estudios de organizaciones concretas, pero aún así, como bien plantea Montaña (2000:47), *“el conocimiento de las organizaciones en México presenta un alto déficit, sobretodo en lo que se refiere al estudio de organizaciones concretas. El estudio de casos significa una excelente modalidad para avanzar en dicha dirección; sin embargo este debe ser contemplado como una manera de suscitar la reflexión y la discusión”*.

Debido al déficit de estudios concretos en México y a la falta de diversidad de estos, esta investigación se centró en el estudio de caso de una organización deportiva, tipo de organización que no había sido abordado en el posgrado de estudios organizacionales de la UAM. Así, se buscó ampliar no sólo la diversidad de estudios de caso, sino que también incitar a reflexiones y discusiones que provoquen estudios futuros.

El estudio de caso se llevó a cabo en la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, ubicada en la Delegación Iztapalapa y perteneciente al Distrito Federal. Se seleccionó, porque actualmente hay una gran preocupación de los gobiernos y de la población por la salud. México, ocupa el primer lugar de obesidad y en

septiembre del 2010 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) reveló que en nuestro país, el 69.5% de la población sufre sobrepeso<sup>1</sup>. Una de las causas de esta situación es el sedentarismo de la población, la falta de ejercicio físico, el cuál debe ser promovido, tanto por el gobierno federal como por los gobiernos locales. Para su realización, la población cuenta con una serie de organizaciones públicas y privadas, dentro de las cuales se ubica la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero en el Distrito Federal.

La preocupación por la obesidad ha tenido un auge reciente y contar con organizaciones deportivas es un factor importante para la salud de los individuos, no sólo para atacar el problema de obesidad, sino porque proporcionan también recreación, esparcimiento y rehabilitación a los individuos. Desgraciadamente, no todas las organizaciones que ofrecen espacios para que la población se ejercite son accesibles, debido a factores cómo el costo o la selectividad, ya que existen organizaciones que se enfocan únicamente en el alto rendimiento, negando la oportunidad de ejercicio físico a una gran parte de la población. Estas son algunas de las razones, por las que es importante conocer más sobre organización de este tipo.

Aspectos como los anteriores, caracterizan a las organizaciones y les permiten diferenciarse de otras. Este fenómeno identitario permite identificar lo que es la organización, a lo que se dedica y lo que es importante para sus integrantes. La identidad, en palabras de Whetten y Godfrey (1998), es discutiblemente fundamental para la concepción de la humanidad.

Entonces, el objetivo de esta investigación fue: analizar la identidad organizacional, desde el construccionismo social, en el área de actividades acuáticas de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, perteneciente al Gobierno del Distrito Federal. Se seleccionó estudiar el fenómeno de la identidad organizacional debido a que refleja lo que la organización es, a lo que se dedica y

---

<sup>1</sup> <http://www.elmundo.es/america/2010/09/23/mexico/1285247226.html> (2 de diciembre de 2010).

lo que es central para sus miembros, proporcionando así una imagen y reputación que la caracteriza e impacta en la sociedad en la que se ubique.

El estudio de la identidad organizacional es relativamente reciente, y se ha complejizado debido a aspectos como: las nuevas formas de relacionarse de los actores organizacionales, la globalización, la tecnología que rompe las barreras espaciales y culturales y las diversas perspectivas desde las que se estudia. Por otra parte, el construccionismo social, es una corriente que toma en cuenta la gran complejidad que involucra este fenómeno, que es inestable e incoherente debido a los grandes cambios que enfrentan los individuos y las organizaciones.

Ahora bien, en cuanto a los niveles de análisis a través de los cuales se puede hacer el estudio de una organización, Barba y Solís plantean (1996:45) que “el estudio de las organizaciones se ha caracterizado por el establecimiento de niveles de análisis que permitan distinguir el ámbito de referencia. De esta manera, se pueden definir tres ámbitos organizacionales distintos pero relacionados que se expresan en la relación Individuo-grupo, la organización y la sociedad”. La presente investigación tuvo como nivel de análisis, el de la organización ya que el fenómeno a analizar fue la identidad organizacional, que se buscó conocer y analizar a través del área de actividades acuáticas de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero.

Entonces, en este trabajo se buscó entender, desde la perspectiva del construccionismo social, cómo se conforma la identidad de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, desde el punto de vista de los miembros del área acuática. Lo que permitió, además, ampliar el conocimiento de las organizaciones en México.

Para cumplir el objetivo, esta investigación se dividió en cuatro capítulos. En el primero: “Identidad organizacional” se define lo que es identidad, sus niveles de análisis y se profundiza en el nivel organizacional. En el segundo: “La identidad

organizacional desde el construccionismo social” se hace un breve recorrido histórico para entender de donde proviene el construccionismo social, definiendo esta corriente y entendiendo cómo ve a la identidad organizacional. En el tercero: “Metodología del estudio de caso”, se hace una revisión teórica de los conceptos relacionados con la metodología de la investigación, así como también se describen los pasos utilizados para el desarrollo del estudio de caso. En el cuarto: “Estudio de Caso: Identidad en la organización Ciudad Deportiva Francisco I. Madero del gobierno del Distrito Federal”, se desarrolla y explica detalladamente el estudio de caso, que permitió conocer y analizar la identidad de esta organización. Finalmente en las conclusiones se resumen los resultados y dificultades de la investigación, así como también los aportes derivados de esta investigación.

## **Estrategia Metodológica**

Para alcanzar el objetivo de esta investigación, primeramente se realizó una revisión teórica sobre el tema de la identidad y sus niveles de análisis, de autores como: David Whetten y Paul Godfrey (1998), Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein (1989) y Teresa Montoya (2004 y 2007), entre otros. Posteriormente sobre el construccionismo social y su relación con la identidad organizacional se revisaron autores como: Peter Berger y Thomas Luckmann, (2005), Kenneth Gergen (1996) e Irving Goffman (2003).

Después, y resultado del análisis de la revisión teórica, se desarrolló un constructo teórico, que caracterizó al fenómeno de la identidad organizacional desde el construccionismo social. De ese constructo teórico se eligió el rasgo relacional de la narración, a través de la cuál se buscó analizar e interpretar los valores (calidad, disciplina y cooperación), y las creencias (prestigio e impacto social) para identificar la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero ubicada en la Delegación Iztapalapa del gobierno del Distrito Federal. Este constructo fue la base con la que se abordó y analizó el estudio de caso.

La realización del estudio de caso tuvo una duración de un año, se llevó a cabo de julio del año 2009 a agosto del año 2010, iniciando con visitas esporádicas, dónde se hizo el acercamiento al personal estratégico de la organización para ver la viabilidad de acceso a la información. En las visitas posteriores se realizó la observación participante. Además, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, con personal del área acuática. La información obtenida de las entrevistas semiestructuradas fue transcrita, analizada e interpretada para poder caracterizar la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero.



Finalmente, se elaboraron las conclusiones, donde se resumen los resultados de la elaboración del estudio de caso, así como también se plantean los aportes metodológicos y prácticos obtenidos de esta investigación.

## Capítulo I Identidad Organizacional

### 1.1 Identidad

El tema de la identidad es muy complejo. Su estudio data de tiempo atrás y surge básicamente del cuestionamiento de saber qué y quiénes somos. Para Whetten y Godfrey (1998), el tema de la identidad es ancestral. Los primeros indicios de su estudio pueden encontrarse con Sócrates, Platón y Aristóteles, los cuales consideraron el enigma de la identidad de modo filosófico con las siguientes preguntas: ¿qué es una persona?, ¿cuál es su lugar en el mundo? Para estos personajes la identidad es diferente en cada persona y una persona puede representar diferentes identidades.

Esa complejidad que envuelve el estudio de la identidad, se ve reflejada en las distintas disciplinas que se han dedicado a su estudio; la primera fue la filosofía. Whetten y Godfrey (1998), plantean que a pesar de que la identidad estuvo presente desde tiempos ancestrales, su revisión teórica está tejida a través de la historia de la filosofía. Posteriormente, el estudio de la identidad se trasladó a disciplinas como la sociología, la antropología, la psicología, la historia. Recientemente ha crecido el interés del estudio de esta variable en el campo de los Estudios Organizacionales, enmarcándola en un contexto organizacional desde diferentes disciplinas.

En la actualidad no ha cambiado el punto central del tema de la identidad acerca de saber quiénes somos; sin embargo, este enfoque se ha vuelto más complejo. Debido a que abarca no solamente el saber quiénes somos, sino que ahora involucra al mundo que nos rodea (incluyendo personas y contexto) y las perspectivas presentes y futuras que una persona tenga. Por ejemplo, para Whetten y Godfrey (1998), la identidad responde a todos los cuestionamientos de “¿quiénes somos?” pero en relación a más grandes contextos de significado. Para Horacio Krell (2009) la identidad es la respuesta a las preguntas quién soy, qué

soy, de dónde vengo, hacia dónde voy y qué quiero ser; mientras que para Hurtado (2003:7), la identidad surge como “respuesta a una necesidad de afirmar y afirmarse como parte de un todo”.

Respondiendo a la complejidad del tema, la literatura actual cuenta con una gran variedad de significados de la identidad, que se han ido construyendo a lo largo del tiempo, muchos de ellos tienen características similares, otros no. En principio el diccionario de la Real Academia, define a la identidad como el “conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás; la conciencia que una persona tiene de ser ella misma y distinta a las demás”<sup>2</sup>.

Por su parte, Giménez (2002:37-38) define a la identidad como el “conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos), a través de los cuales los actores sociales (individuales o colectivos) demarcan sus fronteras y se distinguen de los demás actores en una situación determinada, todos ellos dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado.” Mientras que Montesinos (2002:160) plantea que “la identidad se circunscribe en la especificidad de cada sociedad, en el conjunto de códigos que permiten el intercambio material y simbólico entre sus miembros. Alude, por tanto, a un fenómeno mucho más complejo: *a la cultura...* Por esa razón, en la medida en que la cultura se inscribe en el mismo carácter dinámico de la realidad social, el proceso de construcción de las identidades está expuesto a las permanentes transformaciones societales.”

Con esto, se tienen un conjunto de características presentes en la definición de la identidad, como son: que ésta se da, tanto a nivel individual como grupal; que es un conjunto de rasgos o características que distinguen a un individuo o grupo de los demás; que implica la presencia del “otro”, esto debido a que, si un individuo no tiene relación con otras personas no sentirá la necesidad de sentirse diferente

---

<sup>2</sup> [http://www.cica.es/aliens/gittcus/Identidad%20\(Alumnas\).doc](http://www.cica.es/aliens/gittcus/Identidad%20(Alumnas).doc) (19 de julio de 2009)

y distinguirse de las demás. Interviene además, el contexto histórico y social en el que se desarrolla el individuo o grupo.

Como podemos apreciar, en el tema de la identidad, la presencia del “otro” es muy importante. Como dice Gergen (1996), los individuos actúan bajo lo que conocen, no pueden inventar conductas, comportamientos o formas de ser, sino que estas ya están socialmente establecidas, por lo que el individuo las sigue y adopta una de tantas formas de ser y/o actuar. De ahí la importancia del grupo y el contexto dentro del estudio de la identidad. Esto, porque los individuos sí pueden buscar ser diferentes y distinguirse de los demás, pero siempre en relación a un grupo del cuál se sientan parte; sin olvidar también que, como mencionan los diversos autores, ese grupo de individuos actúa en una sociedad específica que se caracteriza por rasgos culturales y que está inmersa en un espacio históricamente definido.

En esta búsqueda por la diferenciación, para el individuo es muy importante el “ser yo mismo”; aún formando parte de algún grupo, dentro de ese grupo el individuo buscará diferenciarse. Esto provoca que la identidad obtenga un valor particular para el individuo, distinto al que le otorguen otros individuos. Como bien dice Giménez (2002:46), “la identidad se halla siempre dotada de cierto valor para el sujeto, generalmente distinto del que confieren los demás sujetos, su contraparte en el proceso de interacción social. Y ello es así, en primer lugar, porque aun inconscientemente, la identidad es el valor central en torno al cuál cada individuo organiza su relación con el mundo y con los demás sujetos (en este sentido, el si mismo es necesariamente egocéntrico)”

Así, la identidad no es un factor que llene de satisfacción y seguridad a los individuos, porque si bien, la identidad es de gran valor para el sujeto, esto no sólo contempla aspectos positivos (autoestima, orgullo, solidaridad, creatividad, etc.), sino que tiene también su parte negativa, la cual puede generar problemas para el individuo (frustración, desmoralización, inferioridad, insatisfacción y crisis). Este es

un punto importante a considerar, ya que generalmente se describe el lado positivo de la identidad, dejando de lado su aspecto negativo que puede tener influencia en el comportamiento de los individuos.

Es así como Giménez (2002:46-47) plantea que “los actores sociales –sean éstos individuales o colectivos- tienden, en primera instancia, a valorar positivamente su identidad, lo que tiene como consecuencia estimular la autoestima, la creatividad, el orgullo de pertenencia, la solidaridad grupal, la voluntad de autonomía y la capacidad de resistencia contra la penetración excesiva de elementos exteriores. Pero en muchos otros casos se puede tener también una presentación negativa de la propia identidad, que genera frustración, desmoralización, complejo de inferioridad, insatisfacción y crisis”.

El estudio de la identidad es sumamente complejo, ya que involucra al individuo y a las concepciones que este tienen de él dentro de una sociedad y un tiempo determinado. Es un concepto que acarrea cuestiones positivas y negativas para un individuo. Todos estos aspectos provocan que su definición y estudio generen controversias y grandes discusiones entre los estudiosos de este tema.

Una de las discusiones es acerca de su existencia, es decir, si existe la identidad. Debido a la complejidad de su estudio, puede que esta parezca confusa. Hurtado (2003:2) menciona que la existencia de la Identidad “es difusa, confusa y borrosa; menciona que su existencia no sólo es un *acto* (pues existe), sino una *potencia* también (pues existe en la medida que existen los hombres que la formulan y se construyen desde ella), pero, su existencia también está en relación directa con la certeza de que nacerán nuevos hombres, sociedades y siglos que la harán suya *desde* y a su modo. La identidad, entonces, no es una inamovible esencia inmutable, antes bien, es ella en la medida en que, al igual que los hombres, puede cambiar para seguir siendo lo que es (aunque se modifique la conceptualización que se tenga de ella).”

Para Hurtado (2003), la identidad es un término que acarrea confusión en relación a varios aspectos: en cuanto a las circunstancias y entornos sociales que deben comprenderse para entender la identidad; en cuanto al cambio de percepción y conceptualización en el tiempo. En este mismo sentido de confusión, Hurtado (2003:3) menciona que “la identidad no es un todo acabado, lleno de luz; antes bien, es una parte de otro todo que son las circunstancias socio-históricas de cada sujeto concreto en construcción; siguiendo el principio borroso de todo es cuestión de grado, menciona que la identidad sólo puede entenderse en la medida en que primeramente se *des*-cubran las circunstancias y entornos sociales dentro de una comprensión, tanto diacrónica como sincrónica, de los diferentes colectivos que conforman cada sociedad en movimiento... Entonces la identidad es como una huella, nunca llegamos a tenerla ante nosotros. Es tan difusa como el todo y sus partes.” Por lo tanto, la identidad existe, solo que su existencia conlleva cierta confusión debido a las características inmersas en el concepto, principalmente porque se trata de individuos que interactúan con otros en diferentes espacios y épocas.

Por dichas razones, este autor ve a la identidad como el cubo tridimensional de Rubik, un cubo borroso en tres dimensiones. “Que hay dentro del cubo. Cuantos cubos hay dentro de él. Si las posiciones de sus cubos internos se mueven, cambia la apariencia del cubo, pero, ¿cambia su identidad?, ¿deja de ser cubo?” (Hurtado, 2003:4). Es interesante la analogía que hace este autor de la identidad con respecto al cubo tridimensional de Rubik, con el que intenta decir, que, a pesar de que el individuo tenga diferentes roles en la sociedad dónde construye diferentes identidades, el individuo no cambia, sigue siendo por ejemplo, Juan o María. Lo que los identifica es lo que vemos y lo que ellos dicen ser; de ahí que la identidad es como una huella de la que podemos tener imágenes, representaciones y manifestaciones, pero nunca podremos tener la huella real y acabada ante nosotros.

Otra de las discusiones sobre el tema de la identidad es acerca de si el individuo asume múltiples identidades a lo largo de su vida, o si su identidad es la misma y perdura a través del tiempo. Sobre esto, Giménez (2002:42) menciona que una de las características de la identidad es la disputa entre su perdurabilidad en el tiempo y el cambio de la misma, por lo tanto, expone que la identidad se construye y reconstruye constantemente en el seno de los intercambios sociales; por eso el centro de los análisis de los procesos identitarios es la relación social.

En esa relación social, el individuo interactúa y forma parte de varios espacios o escenarios sociales durante su vida; escenarios donde se comporta de diferentes maneras. Esta multiplicidad de roles van a generar que el individuo construya diferentes identidades correspondiendo al rol que esté desempeñando en ese momento. A este respecto, Nateras (2002:188-189), menciona que “la identidad tiene un carácter múltiple, precario e incluso inestable; por lo que considera a las identidades como la parte subjetiva de los sujetos, más o menos autónoma, lo cual conlleva el autorreconocimiento y la autorreferencia, aunque siempre a través de la confrontación con la “mirada” o la imagen que el otro (el *alter*) le devuelve a uno de sí mismo.”

Para Nateras (2002:189), “las identidades son mutantes, móviles, activas y van transformándose en tanto están situadas histórica y temporalmente, o en otras palabras, son producidas a través de las interacciones sociales con todo y sus tensiones, conflictos y contradicciones.”

Podemos decir entonces, en cuanto al tema del cambio en la identidad, que es múltiple, cambia a través del tiempo y de acuerdo a las circunstancias históricas y espaciales en que se encuentre el individuo; pero a su vez, al paso del tiempo, da cuenta de las características únicas de un individuo, es así como las identidades sociales ciertamente se construyen, reconstruyen, acomodan y recomponen permanentemente (Nateras, 2002:190).

En cuanto a si la identidad permanece en el tiempo (Giménez, 2002:43) plantea que “más que de permanencia, habría que hablar de continuidad en el cambio, en el sentido de que la identidad a la que nos referimos es la que corresponde a un proceso evolutivo, y no a una constancia sustancial. Hemos de decir entonces que es más bien la dialéctica entre permanencia y cambio, entre continuidad y discontinuidad, la que caracteriza por igual a las identidades personales y a las colectivas. Éstas se mantienen y duran adaptándose al entorno y recomponiéndose incesantemente, sin dejar de ser las mismas. Se trata de un proceso siempre abierto y, por ende, nunca definitivo ni acabado”. Es decir, que a pesar de que los individuos formen parte de diversos grupos, dentro de los cuales construirán una identidad, estos individuos siempre serán los mismos.

Esta discusión acerca de si la identidad cambia o es permanente a lo largo del tiempo, es otra de las características que permite apreciar la complejidad de su estudio. Como ya se vio, Giménez (2002) plantea que la identidad se construye y reconstruye constantemente, pero al mismo tiempo menciona que tiene la capacidad de perdurar en el tiempo de manera imaginaria, debido a que este concepto implica la percepción de ser idénticos a través del tiempo, del espacio y de las diversas situaciones. Por otro lado, Nateras (2002) menciona que las identidades se construyen, reconstruyen acomodan y recomponen permanentemente; así podemos decir que las identidades cambian en relación al tiempo y a las diversas situaciones en que se encuentre el individuo, aunque aparentemente esta sea constante. Para efectos de la presente investigación, se tendrá presente que la identidad cambia constantemente, es decir, es múltiple y va a responder a los diferentes roles que desempeñe el individuo dentro de la sociedad en un momento histórico determinado.

Una más de las discusiones en torno al tema de la identidad, es el cuidado que se debe tener al usar este término debido a su complejidad, la cuál como ya se vio, genera discusiones problemas y disputas. El uso de este término para Giménez (2002), es delicado debido a su gran difusión en todas partes. Ésta gran difusión



provoca que se conciba al término como sustancialista. Esto Giménez (2002:37) lo define como un “conjunto de propiedades y atributos específicos y estables, considerados como constitutivos de identidades que se mantienen constantes y sin mayores variaciones a través del tiempo”.

El término identidad genera problemas, por lo que Giménez (2002:38-39) da tres parámetros para dicha problemática. El primero es su relación con la cultura debido a que la identidad debe concebirse como una florescencia de las formas interiorizadas de la cultura, ya que resulta de la interiorización selectiva y distintiva de ciertos elementos y rasgos culturales por parte de los actores sociales. El segundo es que la identidad es el resultado de un proceso de identificación en el seno de una situación relacional. El tercer problema es debido a que la identidad es una construcción social que se realiza en el interior de marcos sociales que determinan la posición de los actores y, por lo mismo, orientan sus representaciones y acciones. Finalmente, “el término identidad es un objeto de disputa en las luchas sociales por la “clasificación legítima”, y no todos los grupos tienen el mismo poder de identificación” (Giménez, 2002:40).

Además, una cuestión importante en el tema de la identidad, es que los individuos a lo largo de su vida intentan realizar dos cosas totalmente contradictorias. Por un lado, constantemente están buscando diferenciarse de los demás (buscando su propia identidad), mientras que al mismo tiempo al tratar de construir su propia identidad, siguen modas o tendencias que los hacen pertenecer a un grupo o época. Es decir, los individuos no sólo buscan una identidad individual, sino que también buscan ser aceptados por grupos sociales que comparten rasgos similares, transmitiendo así una identidad grupal. Para Horacio Krell (2009:2) “la libertad es la capacidad de seleccionar actos conscientes. Pero si mi racionalidad es limitada, cualquier observador puede ver otra realidad. Al elegir la identidad sobre la diferencia, admitimos el pluralismo y el principio de relatividad”. Es así como se puede ver la importancia de la identidad no sólo a nivel individual, sino

también a nivel grupal, organizacional y social, temas que debido a su importancia serán retomados en los siguientes apartados.

Al respecto Horacio Krell (2009:4), plantea que “para que la identidad no sea un sueño y evitar que ocurra lo que dijo Rousseau: el hombre nace libre y sin embargo, por todas partes se lo encuentra encadenado, hay que adquirir una metodología que enseñe a desarrollar el potencial, a conocer y usar la totalidad de los recursos naturales, a dominar los mejores métodos, a elegir los mejores proyectos y modelos, a convertirnos en arquitectos diseñadores de nuestro propio destino”. Esto suena a una utopía, porque el hombre tiene trascendencia en el mundo en la medida en que se relaciona con otros en sociedad, donde se han institucionalizado algunas prácticas y comportamientos que forman parte de la cultura y que el hombre adopta para poder sobrevivir. No es que se encuentre encadenado, sino que la identidad que construye de él mismo, está influenciada por lo que conoce.

Finalmente, “la identidad debe comprenderse como una construcción compleja, multifacética y transitoria. Los individuos poseen múltiples identidades que se intersectan, creando una identidad amalgamada, por lo que su estudio necesariamente debe atender esas intersecciones. Además, debe ser entendida en sus cuatro niveles de análisis: individual, grupal, organizacional y societal, para no pensar que algunos procesos sólo dependen de los miembros individuales de la organización o es un simple efecto de la identidad organizacional” (Montoya 2004: 179).

Siguiendo a Teresa Montoya (2004), es importante profundizar más en los niveles de análisis de la identidad para comprenderla de una manera holística, que permita un análisis de la identidad organizacional más completo y sin confusiones. Para efectos de esta investigación se describirán de manera breve, los niveles de análisis individual, grupal y social, profundizando en el nivel organizacional, no sin antes describir lo que es una organización.

Algunas de las características de la identidad son: que se construye a partir de la interacción con el otro, que puede haber múltiples identidades en un solo individuo, que puede haber o no coherencia entre la identidad y las acciones, que es un concepto espacio-temporal; que la cultura es un elemento que influye en la construcción de la identidad; que es flexible, es decir, que puede cambiar; que esta influenciada por el contexto histórico y sociocultural.

Para finalizar con este capítulo, se da una definición de identidad la cual incluye la mayoría de elementos anteriormente mencionados, esta definición es la que será utilizada para efectos de esta investigación y es la siguiente: la identidad es el conjunto de rasgos propios de un individuo (representaciones, valores, símbolos, códigos) a través de los cuales se distingue de los demás en una situación determinada, dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado, y que permiten el intercambio material y simbólico con otros individuos.

## **1.2 Identidad Individual**

Como ya se vio, el individuo constantemente busca diferenciarse de los demás de ahí que construya una identidad propia. El propósito de este apartado es indagar sobre algunas de las definiciones de la identidad individual y conocer sus características, con la finalidad de tener una base que apoye la comprensión de la identidad a nivel grupal y organizacional. Steele (1998, en Whetten y Godfrey, 1998) el cual plantea que el concepto de identidad aplicado a los individuos, expresa lo que la gente construye sobre ellos mismos teniendo un grupo de características esenciales y que comprometen en interpretaciones y prácticas intentadas de afirmación de la continuidad de esos conceptos de ellos sobre un tiempo y lugar.

Tajfel y Turner (1985, en Whetten y Godfrey, 1998) mencionan que la identidad individual está sostenida en la interacción social y que es a través de esta interacción que los individuos construyen su identidad asignándose etiquetas socialmente construidas. Es decir, la identidad individual es la descripción del individuo mismo, la manera en que él se describe. Pero no hay que olvidar que este entendimiento y descripción de uno mismo, está sostenido vía interacción social. Aquí se puede apreciar, retomar y reafirmar lo mencionado anteriormente, acerca de que el individuo necesita la presencia del otro para generar su identidad. Así como también se puede reafirma que la identidad que adopta el individuo la toma de etiquetas socialmente construidas, es decir que ya existen.

Por su parte Chihu (2002:19) plantea que la identidad individual “se construye en parte por el arraigo a una localidad, a un territorio en donde cotidianamente se realizan prácticas y costumbres, las cuales a su vez le adjudican a ese lugar particular, su particular distinción”; y da una muestra mencionando que la identidad individual es el sentido que tienen los individuos de pertenecer a una localidad o escenario, siendo este aspecto una característica más de la identidad a nivel individuo.

Al respecto Nateras (2002:189) comenta que “la identidad individual es plural y pluridimensional representada a través de distintas “máscaras” o personajes dentro del drama de la vida diaria y traza los hilos con la identidad colectiva en tanto sea la forma particular en que determinados individuos se vinculan entre sí grupalmente”. Para este autor la identidad individual es cambiante, diversa y mutante, una de sus cualidades es la capacidad de transformación permanente, transformación que responde a los distintos papeles o personajes que el individuo representa en la vida cotidiana a lo largo de su vida “por ejemplo, dependiendo del espacio y el tiempo, se es estudiante, hijo e hija de familia, enseguida “punketa”, o incluso se muta a otra identificación juvenil como “darketo”, o cualquier función papel o estilo a desempeñar” (Nateras, 2002:197).

Para Chihu la identidad individual se construye por el arraigo y sentido de pertenencia a una localidad; mientras que Nateras dice que es plural y pluridimensional representada a través de distintas mascararas y personajes, además son cambiantes, diversas y no duran toda la vida social. Todas estas características manejadas por los autores son diferentes pero podrían verse como complementarias de lo que conlleva e implica la identidad individual, a lo que se podría decir que la identidad individual responde en parte al sentido de pertenencia a la localidad en la que el individuo viva, además de que ésta cambia de acuerdo a los roles que desempeña el individuo dentro de dicha localidad.

Una implicación de la identidad individual, es precisamente que es individual, de una sola persona que intenta a través de la construcción de su identidad, diferenciarse de los demás, busca ser única, por lo que se puede aludir al término de unicidad. Este aspecto de unicidad es tomado en cuenta por Goffman (2003) para el implica la idea de la marca positiva o soporte de la identidad. Soporte que permite que dentro de un grupo o círculo social una persona sea conocida como única, este autor lo ejemplifica como la imagen fotográfica que tienen los demás de un individuo

Es así que para Goffman (2003:73) “la identidad individual se relaciona con el supuesto de que el individuo puede diferenciarse de todos los demás, y que alrededor de ese medio de diferenciación se adhieren y entrelazan, como en los copos de azúcar, los hechos sociales de una única historia continua, que se convertirá luego en la melosa sustancia a la cual pueden adherirse aún otros hechos biográficos. Lo que resulta difícil apreciar es que la identidad individual puede desempeñar, y de hecho desempeña, un rol estructurado, rutinario y estandarizado en la organización social, precisamente a causa de su unicidad”.

Goffman (2003) habla de la identidad individual, aludiendo a la noción de unicidad, donde menciona que el individuo dentro de un círculo social puede llegar a ser conocido como una persona única y puede diferenciarse de todos los demás.

Aquí se puede apreciar la necesidad del individuo, de ser y sentirse único y diferente respecto de todos los demás. Esta característica de unicidad es ilusoria, debido a que, si bien es cierto que el individuo busca ser diferente a los demás y cree que es único, no tiene conciencia de que sin las demás personas no podría existir, de hecho no podría diferenciarse de nadie si no existieran más individuos, de ahí que la identidad es resultado de un proceso relacional. Los individuos en la interacción social, construyen y reconstruyen una sociedad determinada con características particulares, características que son la base que permiten que el individuo pueda diferenciarse, es decir, que actúe y construya su identidad individual en base a lo establecido socialmente, aunque crea que es único e irrepetible.

En suma, se pueden distinguir una serie de características de la identidad individual como: que es una construcción personal que se da en la interacción social donde el individuo se encuentra en un proceso comparativo, que es espacio – temporal, que se retoma de etiquetas socialmente construidas, que es plural y diversa, que se transforma con rapidez y no es perdurable en el tiempo.

Para efectos de esta investigación se tomará como identidad individual la propuesta por Steele (1998, en Whetten y Godfrey, 1998) que la entiende como lo que el individuo construye de él mismo teniendo un grupo de características esenciales que cita como definición conceptual de él mismo y que compromete en interpretaciones y prácticas intentadas de afirmación de la continuidad de esos conceptos de él sobre un tiempo y lugar.

Entonces, se tiene que el individuo construye su identidad individual a través de la relación con otros individuos, a su vez sigue y adapta patrones que se han institucionalizado a lo largo del tiempo. Por lo tanto y en la relación social constante, los individuos se empiezan a identificar con otros individuos con los que comparten rasgos similares, por lo que se puede hablar de una identidad grupal, tema del que se encargará el siguiente apartado.

Es así, como nos identificamos con aquellos grupos a los cuales sentimos pertenecer. En este sentido, “en algunas ocasiones nos concebimos como miembros de un grupo y en otras nos concebimos como individuos únicos” (Chihu, 2002:6). Entonces, el individuo, si bien, si tiene una identidad individual y tal vez pueda analizarse bajo la noción de unicidad, también crea interacciones sociales con otros individuos, formando grupos con individuos afines. Esto lo lleva a sentirse parte de un grupo con características específicas que le permiten también distinguirse de otros grupos, a lo que se puede decir que existe una identidad grupal, tema que será analizado en el apartado siguiente.

### **1.3 Identidad Grupal**

Se ha visto como la identidad es una construcción social, que no podría existir sin la relación con los otros, también se ha resaltado la necesidad de los individuos por diferenciarse de otros al mismo tiempo que buscan pertenecer a un grupo, lo que permite destacar la importancia del tema de la identidad grupal. En este apartado no sólo se revisará la identidad grupal, sino también, la identidad social, para tener una visión más amplia de los diferentes niveles de análisis de la identidad y no caer en confusiones.

Un grupo se forma por más de dos personas, las cuales se unen para alcanzar un fin, en la convivencia dentro de ese grupo las compatibilidades y diferencias que tengan entre sus miembros va a formar parte de la construcción de la identidad de ese grupo. Para Chihu (2002:7), la identidad de grupo es “el producto de una definición colectiva, resultado de la identificación de similitudes y de diferencias que llevan a cabo los actores a través de las relaciones que crean con otros actores significativos”. Para este autor, cada grupo establece fronteras que permiten que se distingan entre grupos, esa misma distinción va a generar la existencia de grupos dominantes y grupos dominados, dónde los dominados buscarán constantemente parecerse a los dominantes. En este mismo sentido,

Giménez (2002:41) menciona que “todo el esfuerzo de los grupos minoritarios se orienta, no tanto a reapropiarse una identidad que frecuentemente es la que le ha sido otorgada por el grupo dominante, sino a reapropiarse los medios para definir por sí mismos y según sus propios criterios su identidad. Con otras palabras, se esfuerzan por transformar la hetero-identidad, que frecuentemente es una identidad negativa, en identidad positiva”.

Es así como tenemos que con base a Chihu (2002) y Giménez (2002), la identidad grupal es el producto de una definición colectiva, donde existen semejanzas y diferencias que dan paso a la identificación de una serie de características que muestran lo que el grupo es y para que existe, aspectos que le permitirán establecer fronteras para distinguirse de otros.

Por otra parte, la identidad social según Chihu (2002:6) estaría compuesta por “aquellas categorías que denotan la membresía de uno con respecto a varios grupos sociales: sexo, nacionalidad, afiliación política, religión”. Más específicamente para este autor la identidad social es “la suma de las identificaciones sociales usadas por una persona para diferenciarse a sí misma” Chihu (2002:5).

Además para Chihu (2002:8) “la identidad social se construye en la dialéctica de la autoimagen y la imagen pública. Este proceso implica dos distinciones. La primera distinción es la identidad de un grupo social desde afuera; es decir, la identidad de ese grupo es sostenida únicamente por quien la enuncia y consiste en la identificación (por parte de ese actor externo) de una característica en común que comparten los actores que forman ese grupo. La segunda distinción es realizada por los propios actores que forman el grupo y que se vuelven conscientes de la característica en común que poseen y los define como miembros de la colectividad. Entonces, se trata de una distinción en la que una colectividad es definida por otros y aquella distinción en la que una colectividad se define así misma”.



En cuanto a la identidad social, se puede decir que enmarca, tanto la identidad individual como la grupal, tal como afirma Chihu (2002), ya que la identidad social denota la membresía de uno con respecto a varios grupos sociales. Además, se construye de la auto-imagen y la imagen pública, por último puede ser definida así misma, es decir por los miembros del grupo social, o por otros que ven desde afuera la característica en común que une al grupo social. Por ejemplo, María pertenece al género femenino, es mexicana y vive en el Estado de México; este grupo de características forman la identidad social de María y le permiten identificarse con otras personas o grupos de localidades o países diferentes.

Entonces, la identidad grupal es producto de una definición colectiva, mientras que la identidad social puede ser vista como la identidad individual, en relación y/o comparación con un grupo social, obteniendo características específicas que hacen que el individuo pertenezca a un grupo. Así también, la identidad social al igual que la grupal, pueden ser definidas por los miembros del grupo o por externos.

Para efectos de la presente investigación, se trabajará con la definición de identidad de grupo que proporciona Chihu (2002:7): “la identidad de grupo es el producto de una definición colectiva, resultado de la identificación de similitudes y de diferencias que llevan a cabo los actores a través de las relaciones que crean con otros actores significativos”.

En las organizaciones también se pueden observar estos procesos de construcción de identidades colectivas. Para poder entender lo que es la identidad dentro de una organización, es necesario entender y tener claro el significado de organización, término que se analizará con detalle en el siguiente apartado.

## 1.4 Identidad y Organización

En este apartado se aborda el tema de la identidad organizacional. Para poder entender mejor el concepto de identidad organizacional es necesario tener muy claro el concepto de organización y todo lo que éste implica, para eso este apartado se divide en dos, el punto 1.4.1 se encarga de revisar diferentes perspectivas y definiciones de lo que es una organización, para tomar una definición base que ayude a entrar, posteriormente en el punto 1.4.2, al tema de la identidad organizacional.

### 1.4.1 Concepto de Organización

Las organizaciones son un componente importante de la sociedad, ya que existen en todas partes y en diversas representaciones, por lo tanto, su definición y todo lo que acarrea este concepto es complejo. Existen un sin número de definiciones de organización, algunas con características similares y otras con características diferentes entre si. Esta importancia y complejidad es considerada por (Hall, 1996:1) que plantea que las organizaciones “*son un componente dominante de la sociedad contemporánea*. Nos rodean. Nacimos en ellas y por lo general morimos en ellas. Es imposible escapar de ellas. Son tan inevitables como la muerte y como los impuestos”. A continuación se dará un breve recuento de algunos de los significados en torno a este concepto, resaltando la complejidad de su conceptualización, para finalmente llegar a un concepto base que ayude a entender los siguientes apartados de esta investigación.

Primeramente, hay que dejar claro que cuando se habla del término organización, no se está hablando únicamente del concepto típico de empresa, el cual tiene como uno de sus objetivos, obtener una maximización de los recursos con fines lucrativos. Al referirnos al término de organización se habla de un concepto más

amplio, el cual incluye empresas, organizaciones públicas, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, cooperativas, etcétera. El concepto de organización incluye, por mencionar algunos ejemplos, hospitales, escuelas, bancos, deportivos, secretarías de gobernación, funerarias, asilos, fundaciones, guarderías, casas hogar, entre muchas otras; de ahí que el intento por definir el concepto de organización conlleve cierta complejidad que se traduce en una vasta gama de definiciones.

Por ejemplo, para Etzioni (1964), las organizaciones son unidades sociales (o agrupamientos humanos) construidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas. Se incluyen las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones. Se excluyen las tribus, clases, grupos étnicos y familias. Por otra parte para Chihu (2002:8), las organizaciones se conforman por actores que interactúan de manera cotidiana, pueden ser analizadas como redes de identificación que se producen desde los procedimientos de distribución de las tareas, hasta el reclutamiento del personal.

Entonces, una organización es una agrupación de personas que siguen un fin común y que para alcanzarlo se relacionan y articulan entre ellas. Pero además, este grupo de personas tienen características específicas que al relacionarse pueden traducirse en armonía o en conflicto. Etkin y Schvarstein (1989:168-170) explican que las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables operantes del contexto. La naturaleza de sus vínculos está determinada por:

- a) Los rasgos determinantes de la identidad de la organización;
- b) Las necesidades y deseos que los integrantes tratan de satisfacer;
- c) Los recursos existentes, así como las normas y valores imperantes, o sea lo que corrientemente se denomina “cultura” de la organización.

Pero una organización no es solamente un conjunto de interacciones sociales que persiguen un objetivo. Como se puede ver, son mucho más que eso, porque implica a personas con necesidades y objetivos diferentes, se encuentra en un contexto específico y estos aspectos generan tanto armonía como conflictos dentro de la organización. Como plantea Etkin (2009) que, si bien una organización puede crearse teniendo en mente propósitos y objetivos compartidos por sus integrantes posteriormente “la organización se convierte en un espacio donde operan las relaciones de poder, influencia y persuasión hacia objetivos múltiples. Algunas de estas fuerzas tienen un sentido complementario, pero otras están en relación de oposición, o bien son indiferentes a los objetivos del conjunto” (Etkin, 2009:26).

Otra de las características de una organización es que debe tener límites que sean identificables tanto por sus integrantes como por los externos. Para Etkin (2009:27) una organización con límites identificables, es una organización reconocible, “porque sus límites y operaciones son identificables y sus procesos también visibles y conocidos... Son también reconocibles o identificables para los grupos de influencia e interés que se relacionan con ellas desde el contexto (proveedores, clientes, inversionistas)”. Para este autor las organizaciones reconocibles deben ser tangibles, por lo que excluye, de su definición, a las organizaciones virtuales.

Por todas estas características que componen a una organización, Etkin (2009) propone ver y estudiar a la organización bajo el paradigma de la complejidad. “La complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias. Hay en estas relaciones fuerzas que están operando en un sentido complementario, pero también divergente o diferente. Lo complejo también tiene que ver con los intercambios en un ambiente incierto y cambiante, con una competencia agresiva, donde la innovación tecnológica lleva al acortamiento de los ciclos de renovación” (Etkin, 2009:28).

La visión de organización que maneja Etkin (2009:29) es de un “sistema complejo, de base social, política y técnica. Complejo porque en el sistema operan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas que no se conjugan en un todo armónico o estable. Complejo también porque el sistema tiene un diseño y acuerdos constitutivos, pero además presenta la capacidad de redefinir y adaptar esos esquemas a través de la reflexión y los procesos de aprendizaje. Sus cambios no siempre resultan de la autoridad o la decisión política, sino del diálogo, el debate y la interacción social cotidiana”.

Otro aspecto que describe a las organizaciones es que “se caracterizan como entidades autónomas por su capacidad para fijar sus propias reglas de operación, y estas reglas no están subordinadas a las relaciones con el contexto” (Etkin y Schvarstein, 1989:43). Pero esta autonomía es limitada debido a que las organizaciones tienen que estar en constante relación con otras y con el contexto en el que se encuentren. Es importante tener presente lo que plantean Etkin y Schvarstein (1989:164), de que “todas las organizaciones están acopladas estructuralmente con otras de orden jerárquico superior, igual o inferior al de ellas. A pesar de que este acople estructural implica la idea de modificación mutua, es evidente que la relación con instituciones de un orden lógico superior o igual determina restricciones en la operación”.

En suma, existe un considerable número de intentos por tratar de definir a las organizaciones, intentos traducidos en extensas investigaciones sobre el tema. Cada definición es particular y única, en todas ellas podemos encontrar elementos que caracterizan y describen a las organizaciones. Pero para efectos de esta investigación, se tomará como referente la definición propuesta por Hall (1996), ya que abarca su esencia, sus contradicciones, así como las complicaciones que su definición, estudio y comprensión conllevan. Así pues, para Hall (1996:33), una organización es “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un

ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”.

En las organizaciones se da un fenómeno que ha sido denominado identidad organizacional. Dentro de una organización “se destacan rasgos de identidad, que cohesionan la organización hacia adentro y le permiten posicionarse y diferenciarse en su medio... lo que hace una organización en sus prácticas cotidianas es confirmar sus contenidos y formas de relación. En esta reiteración la organización se mantiene y también construye su identidad” (Etkin, 2009:58). Este fenómeno de la identidad organizacional se desarrolla en el siguiente apartado.

#### **1.4.2 Concepto de Identidad Organizacional**

La identidad organizacional es un fenómeno que ocurre en las organizaciones, su estudio e importancia son recientes. Montoya (2004: 176) plantea que “a partir de los años ochenta se abren nuevas perspectivas para el estudio de las organizaciones y se incorpora a la identidad como una de sus temáticas”. Además menciona que “es la identidad la que define la actuación de los miembros de una organización así como la identidad de esta última. Las expresiones identitarias están representadas en sus modos de organización y en su cultura organizacional” (Montoya 2004:176). El propósito de este apartado es conocer algunas definiciones de lo que se considera como identidad organizacional, para entenderla, saber sus implicaciones y conocer los diferentes enfoques desde los que se analiza.

Es importante tener presentes y bien entendidas las implicaciones de la identidad, tanto a nivel individual como grupal, porque van a ser las características de estos niveles de análisis, las que definan el comportamiento y actuación de los

individuos dentro de la organización, a su vez también serán las que den la pauta para la construcción de la identidad a nivel organizacional.

Las organizaciones como ya se vio, están formadas por un grupo de personas con necesidades y deseos diferentes, y se ubican en una sociedad determinada e influenciada por un contexto. Las personas que forman parte de las organizaciones actúan y se comportan de acuerdo a la sociedad y el contexto del que forman parte. Los individuos tienen toda una carga ideológica que puede ser igual, similar o totalmente diferente a la de los demás miembros de la organización. Son esas semejanzas y diferencias personales que al relacionarse e interactuar, van a construir la identidad de la organización. Montoya (2004: 183) dice que “hay una serie de rasgos entre los individuos y los grupos que son los que determinan la identidad de la organización mediante un proceso de identificación cultural y, como comenta Capriotti, es lo que permite distinguir a la organización como singular y diferente a las demás, materializándose esta identidad a través de una estructura”.

Como una característica del concepto de identidad esta la diferenciación. Para Etkin y Schvarstein (1989:43) la identidad organizacional “es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás”, es decir, todos aquellos elementos y características que diferencien a una organización de otra forman parte de su identidad. Respecto al tema de la identidad organizacional, estos autores plantean que este concepto conlleva a diferenciar una figura de un fondo, donde la identidad es la figura y el fondo es la cultura. Recalcan además, que debido a que las organizaciones están formadas por individuos, estos entran a la organización con una identidad individual particular, y que el conjunto heterogéneo de esas identidades individuales enriquecerá la identidad de la organización.

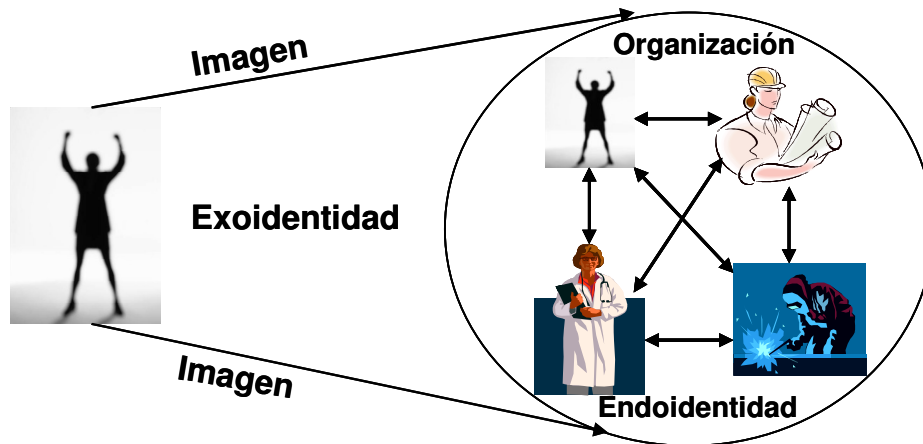
Además Etkin y Schvarstein (1989:160) hacen una distinción entre dos tipos de identidad organizacional, mencionando que “toda organización posee a) una

identidad-esquema que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama de actividad, y b) una identidad-construcción que surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio ...es posible destacar que las organizaciones que presentan rasgos más nítidos y definidos de identidad-construcción poseen en general un desempeño más satisfactorio que aquellas otras donde dichos rasgos se presentan de manera ambigua”. A este respecto y siguiendo a estos dos autores, el tipo de identidad organizacional que interesa para esta investigación es la identidad-construcción, debido a que lo que se busca es analizar los rasgos particulares que distinguen a la organización de otras y que conforman la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero.

Otro aporte que Etkin y Schvarstein (1989) hacen en relación al tema de la identidad organizacional, es que hablan de lo que denominan como endoidentidad y la exoidentidad, donde ponen a la identidad organizacional como imagen. Imagen que se puede describir dependiendo de la posición de quien la percibe. De ahí la distinción entre “la *endoidentidad* percibida desde los estados propios de la organización por sus integrantes, y la *exoidentidad* percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones” (Etkin y Schvarstein, 1989:160-161). Estos dos aspectos son muy importantes a considerar en una investigación ya que muestran las diferentes perspectivas de lo que es la identidad organizacional, la perspectiva que tienen los integrantes de la organización y la que tiene el observador o investigador. Para esta investigación se hace uso de la endoidentidad ya que se analiza la identidad de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, desde la perspectiva de sus integrantes. La representación de la endoidentidad y exoidentidad de la que hablan estos dos autores se puede observar en la figura 1.



Figura 1: Endoidentidad y Exoidentidad



Fuente: Elaboración propia, con datos de Etkin y Schvarstein, 1989.

Dentro de la concepción de identidad organizacional de Etkin y Schvarstein (2004) se pueden apreciar varios factores importantes como la diversidad en las representaciones de la identidad organizacional, mencionando que hay tantas representaciones de esta, como individuos en una organización; otro punto importante es la distinción que hace entre identidad esquema e identidad construcción, debido a que permite entender a la identidad como una imagen que puede ser vista y analizada desde varios ángulos, distintas perspectivas y posiciones.

Por su parte, Teresa Montoya (2004: 181) comenta que “la identidad organizacional es la personalidad que tiene la organización, personalidad que es la unión de su historia, de su filosofía del trabajo, de su ética, es decir, la identidad organizacional es el conjunto de características, valores y creencias con que la organización se autoidentifica y autodiferencia de las otras”. Por otro lado Whetten y Godfrey (1998) definen a la identidad organizacional como una configuración de idiosincrasia de gente compartiendo atributos, persiguiendo un propósito colectivo a través de una dada actividad (base de negocio) y usando un limitado número de principios operacionales. Con estos autores se reitera que una organización esta formada por varias personas todas ellas diferentes, pero que la unión, relación e

interacción de esas personas va a crear condiciones y características que permitirán a esa organización diferenciarse de otras.

Dentro de las características que diferencian a una organización de otra se encuentran, el objetivo de la organización, la manera en que se relacionan sus miembros, así como la aceptación y/o reacción de estos a las normas. Según Whetten y Godfrey (1998) la identidad organizacional captura los atributos esenciales de una organización en 3 mayores dimensiones, por lo que mencionan que la identidad organizacional es: a) lo que es tomado por los miembros de la organización para ser central en la organización; b) lo que hace a la organización distintiva de otras (por lo menos a los ojos de sus miembros); y c) lo que es percibido por los miembros para ser aguantado o continuado, ligando el presente con el pasado de la organización (y presumiblemente con el futuro).

Además de estos tres atributos, estos autores plantean que las organizaciones mantienen su identidad a través de la interacción con otras organizaciones por un proceso de comparación inter-organizacional a través del tiempo. Esta interacción es inevitable, debido a que las organizaciones deben estar en constante contacto con otras de su mismo ramo o de diferente, ya sea para analizar la competencia, porque necesitan proveedores y clientes o por efectos de regulación. Esta relación va afectar la identidad organizacional y puede que en algún momento dado provoque cambios en ésta.

Es necesario mencionar que Whetten y Godfrey (1998) hacen una distinción entre lo que es identidad organizacional e identidad corporativa, dos conceptos que crean la necesidad de describirlos para efectos de evitar confusiones posteriores en esta investigación, la cual se centra en el análisis de la identidad organizacional. Para Whetten y Godfrey (1998) la identidad corporativa y la organizacional son diferentes, ya que la construcción de la identidad organizacional es desarrollada por científicos sociales y gerencias, para direccionar sistemas de creencias y valores, enfocados a un comportamiento

organizacional; mientras que la construcción de la identidad corporativa está hecha por diseñadores gráficos, quienes promueven la idea de consistencia y presentación visual de una organización a los observadores. Es así como se puede vislumbrar, que la identidad organizacional es al interior de la organización y es expresada con el lenguaje de los individuos que la conforman; mientras que la corporativa es la imagen que proyectan las organizaciones, es decir, es visual.

La identidad organizacional y corporativa son sistemas interrelacionados de creencias y símbolos expresados verbal y visualmente, que dispara el proceso de identificación y diferenciación dentro y fuera de la organización (Whetten y Godfrey, 1998). A pesar de que se ha visto que la identidad organizacional y corporativa son distintas, para los investigadores de este tema es importante que se tomen en cuenta las dos ya que ambas dan cuenta de diferentes elementos de la identidad en una organización, lo que enriquece las investigaciones.

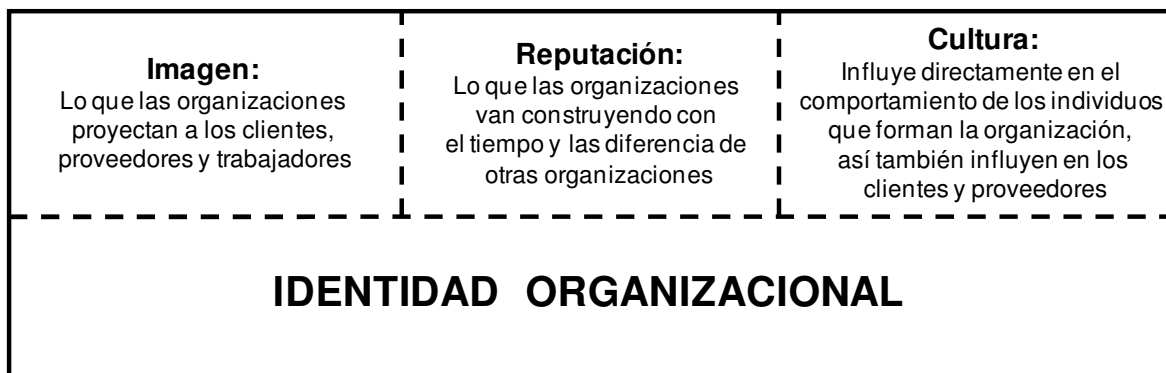
Al igual que los individuos, las organizaciones también pueden asumir multiplicidad de identidades dependiendo el momento histórico en el que se encuentren y en el contexto en el que se desenvuelvan. Para Whetten y Godfrey (1998) las organizaciones pueden ser vistas como asumiendo una multiplicidad de identidades, cada una de las cuales es apropiada para un contexto o audiencia dados. Además, estos autores mencionan que la identidad organizacional es una envolvente noción de cambio, desarrollándose a través del tiempo con partes internas y externas. La identidad organizacional es típicamente tomada de lo que los miembros consideran que es central, aguantable y distintivo acerca de su organización.

En el libro de Whetten y Godfrey (1998), en una conversación de los socios de la sombra, para referirse al tema de la identidad organizacional, deciden usar el termino de “red nomológica”, la toman como una forma de explorar aspectos de la identidad organizacional y sus ramificaciones, debido a que este término cubre las relaciones entre identidad, imagen, reputación, cultura e ideas similares. Para los

llamados socios de la sombra la identidad a nivel organizacional, se relaciona directamente con términos como imagen, es decir la imagen que las organizaciones proyectan a los clientes, proveedores y a los mismos trabajadores; la reputación, que van construyendo con el tiempo y diferencia a las organizaciones; la cultura que influye directamente en el comportamiento de los individuos que forman la organización así como influye en los diferentes clientes y proveedores de las organizaciones.

En estas conversaciones con los socios de la sombra que exponen Whetten y Godfrey (1998) se pueden ver más elementos sobre del tema de la identidad organizacional, como que relacionan el término de identidad organizacional con la imagen, la y la cultura. Esta red nomológica de la que hablan Whetten y Godfrey (1998) puede verse representada en la figura 2, donde se puede observar como la imagen, la reputación y la cultura influyen en la identidad organizacional.

Figura 2: Red nomológica



Fuente: Elaboración propia con datos de Whetten y Godfrey (1998)

Otro aspecto a considerar en el estudio de la identidad organizacional considerado por Whetten y Godfrey (1998), es que, si bien es cierto que la identidad organizacional abarca aquellas características que hacen única y diferente a una organización. También las organizaciones tratan de emular a sus competidores. Los autores mencionan que las organizaciones están felizmente comprometidas en copiar lo que hacen las otras, haciéndose menos distintivas unas de otras; lo

que implica que no hay una base firme para el entendimiento de la identidad organizacional. Pero habría que ver que es lo que las organizaciones tratan de copiar de sus competidores o de otras organizaciones, dichas copias podrían ser en infraestructura, procesos, productos, servicios, entre otros. Porque a pesar de que exista una tendencia hacia la similitud, estas puede que no sean exactamente iguales unas con otras, por lo que ahí juega un papel importante la identidad organizacional al tratar de buscar rasgos característicos que diferencian a una organización de otra. Rasgos que van más allá de simples procesos, rasgos que caracterizan los valores y creencias de los individuos que ahí laboran, rasgos que se construyen con el paso del tiempo, que marcan tanto a la organización como a los individuos que la integran y que hacen que una organización sea diferente de otras.

Si bien es cierto que no hay una base firme para entender la identidad organizacional, si se cuenta con un considerable número de investigaciones y bases teóricas, para el análisis de este fenómeno tan complejo, razón por la cuál en este trabajo se trabajará con el concepto de identidad organizacional que da Teresa Montoya (2004:181) como “conjunto de características, valores y creencias con que la organización se autoidentifica y autodiferencia de las otras”.

El estudio de la identidad organizacional se puede llevar a cabo a través de varias visiones o marcos interpretativos. Whetten y Godfrey (1998) proponen tres visiones para su estudio y son: la funcionalista, la interpretativa y la post- moderna, descritas enseguida.

En cuanto al punto de vista funcionalista, como su nombre lo dice, ésta se enfoca más hacia el aspecto funcional o de utilidad, para generar cambios, generalmente positivos, dentro de una organización y por lo tanto es una visión objetiva. Según Whetten y Godfrey (1998:9), “esta perspectiva ve a la identidad organizacional objetivamente como un hecho social y como el problema central que puede ser usado para moldear las acciones, el propósito de la investigación es descubrir la

identidad organizacional, describirla, medirla, manejarla si fuera necesario, y últimamente, desde un punto de vista gerencial, que sea posible ponerla en usos productivos". Debido a la complejidad de la identidad organizacional y a las necesidades de esta investigación, esta perspectiva de estudio no se utilizó para este trabajo, porque, la identidad organizacional es un hecho social que sólo se desea conocer y analizar, más no medir ni mucho menos manipular.

La visión interpretativa es subjetiva, ya que se enfoca a la descripción y explicación de la identidad organizacional, con la intención de entender el sistema de significados, empleado por los miembros de la organización. Según Whetten y Godfrey (1998) los investigadores que utilizan esta perspectiva de análisis, enfatizan en las visiones internas, es decir en el punto de vista de los integrantes de la organización; ya que son éstas las que revelan, a través de la narración, como es que los miembros de una organización construyen la identidad organizacional. Además, plantean que para los investigadores interpretativos la mejor situación es vivir la experiencia de los informantes, lo que ocasiona una gran participación del investigador en la organización. Para esta visión, es relevante el tratar de vivir la experiencia, no como un intento de medir y manejar la identidad organizacional, como la visión anterior, sino para entenderla y describirla a través del sistema de significados de los miembros de la organización y poder obtener una interpretación más acertada.

Por último, la visión post-moderna es en extremo subjetivista y reconoce la complejidad del tema de la identidad organizacional. Esta perspectiva ve a la identidad organizacional como una construcción lingüística que carece de coherencia y racionalidad. Bausrillard (1983); Derrida (1978) y Edelman (1988) (en Whetten y Godfrey, 1998) mencionan que la identidad organizacional como concepto es un gran problema para los post-modernistas, porque cuestionan la existencia de una identidad coherente y racional, no necesariamente en discrepancia con los interpretativistas para quienes la identidad es socialmente construida. Por su parte Whetten y Godfrey (1998) plantean que los post-

modernistas ubican la fuente del fenómeno social en el lenguaje y tratan la personalidad y la identidad personal como producto del lenguaje y convenciones lingüísticas. Por tanto, en las organizaciones la identidad es meramente una manifestación lingüística.

Además para Whetten y Godfrey (1998) en el tema de la identidad organizacional, desde la visión post-modernista destacan una variable importante, que según ellos, va estrechamente relacionada con la identidad: el poder. En el tema de la identidad organizacional, los post-modernistas han tenido grandes aportaciones, porque piensan en el poder en términos de ausencia o silencio intentando dar su voz por aquellos que están ausentes o sometidos.

Estas son tres perspectivas desde las cuales se puede abordar el estudio y análisis de la identidad organizacional. Cada una proporciona diferentes enfoques según las necesidades de la investigación, enfoques que van desde un punto de vista gerencial donde se busca usarla para aumentar la producción y las ganancias; pasando por su descripción y explicación a través de la narrativa y terminando con el reconocimiento de que su estudio es complejo. Las implicaciones de las tres visiones descritas anteriormente, se pueden ver en la tabla 1 que sintetiza los puntos más relevantes de cada una de ellas.

Tabla 1. Visiones de estudio de la identidad organizacional

	<b>Funcionalismo</b>	<b>Interpretativismo</b>	<b>Postmodernismo</b>
Problema Central	Cómo la Identidad Organizacional (IO) moldea las acciones y las condiciones cognitivas	¿Cómo construimos en forma colectiva quiénes somos?	Problematiza la identidad, con un ojo en revelar e interrumpir las relaciones de poder existentes.
Definición	1. Creencias institucionalizadas acerca de quiénes somos 2. Dimensión objetiva (gente, base de negocio, principios operacionales, propósito organizacional)	Continuamente renegociando grupos de significados acerca de quiénes somos	Reflexiones momentáneas y fragmentadas acerca de quiénes tomarán a nosotros mismos lo que somos
Premisas principales	IO es un hecho social  IO es observable y Manipulable	1. Los humanos tienen necesidad de alguna estabilidad de los significados 2. La identidad es un fenómeno construido socialmente 3. Los grupos sociales tienden hacia un nivel de convergencia alrededor de los significados de identidad	1. Indeterminación de significados. 2. La identidad es una colección accidental de formas en momentos de tiempo. 3. La identidad se toma en formas paradójicas 4. Pluralidad, multiplicidad
Propósito de la investigación	Descubrir Medir Poner en uso	Descubrir-revelar los significados y las estructuras de significados que son renegociadas entre los miembros de la organización	Provocación Reflexividad Dan voz a los silencios Apuntan hacia las ausencias
Datos	Observación de acciones que interfieran con la IO Declaraciones del estudio Demografía del estudio Instrumentos psicométricos	1. Datos importantes para los miembros: variedad de símbolos 2. Datos importantes a los investigadores: a. Símbolos b. Interpretación de los miembros c. Interpretaciones de los investigadores	Lenguaje y discurso  Rupturas  Ausencias
Implicaciones	1. Centralidad: Los valores y creencias son importunados  2. El aguantar: difícil de retar  3. Distinción: Es asumida y manejada	1. Centralidad: La identidad son significados que los miembros de la organización acuerdan y son centrales  2. El aguantar: Solo que el proyecto extienda que el contexto social afirma el proyecto de identidad  3. Distinción: Se deriva de similitudes y diferencias	1. Centralidad: Identidad constantemente cambiando  2. El aguantar: La identidad no es permanente, es deconstruida y reconstruida  3. Distinción: La identidad es definida con respecto a otras condiciones de la fragmentación; la distinción es la definición del momento
Metáfora	Objeto  Activa	Cerebro: identidad holográfica (distribuida)  Improvisación teatral	Abanico: Yuxtaposición de elementos inesperados

Fuente: Whetten y Godfrey (1998:42-43).

Para efectos de esta investigación se tomó en cuenta principalmente la visión post-moderna. Una corriente de la visión post-moderna es el construccionismo social, corriente que también estudia el tema de la identidad organizacional tomando en cuenta su complejidad, viéndola como una construcción social



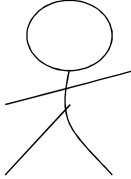
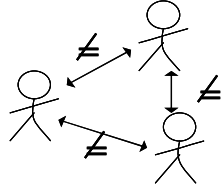
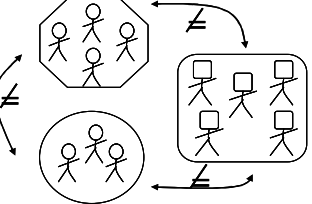
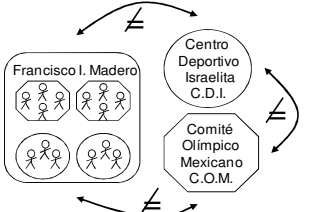
producto de la relación y expresada a través del lenguaje. Para Álvarez-Gayou (2007: 50) “la mirada del constructivismo social trasciende la comprensión de la mente y de los procesos cognitivos individuales, y se enfoca en el mundo del significado y el conocimiento compartido intersubjetivamente”. De ahí que esta investigación tenga como objetivo analizar la identidad organizacional desde el construccionismo social, corriente que será desarrollada en el siguiente capítulo.

Además de elegir al construccionismo social como marco interpretativo, también se tendrá en cuenta la visión interpretativa, debido a que, lo que se busca, es analizar la identidad organizacional y estas dos visiones se complementan. Por un lado, la visión interpretativa proporciona las herramientas para describir y explicar la identidad organizacional a través de la participación del observador en la organización que se desee estudiar, lo que se podrá aplicar en el estudio de caso, mediante la etnografía y observación no participante que se realizó en la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero. Por otro lado, la visión post-moderna a través del construccionismo social, permite entender el fenómeno de la identidad organizacional, a través de la complejidad que envuelve este concepto.

La elección de estos dos enfoques esta sustentada en lo que Álvarez-Gayou (2007:543) plantea: “los marcos constructivistas comparten con los interpretativos su interés por la experiencia humana y la manera como los actores la viven, sólo que resaltan el hecho de que la verdad objetiva resulta de la perspectiva”.

Para concluir este capítulo, se presenta la tabla 2, dónde se muestran las definiciones de identidad que sirvieron de base en esta investigación, así mismo muestra una imagen representativa de cada tipo de identidad, iniciando con la identidad como un concepto general y definiendo posteriormente la identidad a nivel individual, grupal y organizacional.

Tabla 2: Conceptos de identidad

Identidad	Concepto	Representación
General	Conjunto de <u>rasgos</u> propios de un individuo ( <u>representaciones, valores, símbolos, códigos</u> ) a través de los cuales el individuo se distingue de los demás en una situación determinada, dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado, y que permiten el intercambio material y simbólico con otros individuos.	
Individual	Lo que el individuo construye de él mismo teniendo un grupo de <u>características</u> esenciales que cita como definición conceptual de él mismo y que compromete en interpretaciones y prácticas intentadas de afirmación de la continuidad de esos conceptos de él sobre un tiempo y lugar. (Steele, 1998, en Whetten y Godfrey, 1998).	
Grupal	Producto de una definición colectiva, resultado de la identificación de similitudes y de diferencias que llevan a cabo los actores a través de las relaciones que crean con otros actores significativos (Chihu, 2002:7).	
Organizacional	Conjunto de <u>características, valores y creencias</u> con que la organización se autoidentifica y autodiferencia de las otras (Montoya, 2004:181).	

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de esta investigación fue analizar la identidad organizacional desde el construccionismo social. Para poder entender el tema de la identidad organizacional, fue necesario revisar y analizar el significado e implicaciones de la identidad, como un concepto general. Entre las características de la identidad se encuentran los niveles para su análisis, por lo que se revisaron el nivel individual y el grupal; finalizando con el nivel organizacional, que necesita del entendimiento de la identidad y sus niveles de análisis; debido a que las organizaciones se conforman de individuos con su identidad particular y dentro del espacio organizacional forman grupos con los que se identifican. Esta complejidad que envuelve al concepto de identidad organizacional, es considerada por el construccionismo social, de ahí que su elección como perspectiva de análisis.

## **Capítulo II La identidad organizacional desde el construccionismo social**

Como ya se señaló, para efectos de esta investigación se ha decidido utilizar la corriente del construccionismo social, debido a que es la que permite entender la complejidad del fenómeno de la identidad organizacional. Para esto, es necesario entender cómo surge el construccionismo social, en qué consiste, qué implica y cómo se relaciona con el fenómeno organizacional a analizar.

### **2.1 Orígenes del Construccionismo Social**

Esté apartado tiene como propósito indagar sobre los orígenes y antecedentes del construccionismo social. Básicamente el tema del construccionismo social gira alrededor del cuestionamiento acerca del pensamiento y el conocimiento científico; trata de entender cómo es que el conocimiento es construido, adquirido y transmitido; estudia también la manera en que los individuos reciben dicha información y conocimiento, de qué forma la entienden y reproducen; todo enmarcado en un contexto histórico-social específico. En sí, el construccionismo social se centra en el estudio del conocimiento, tanto científico como de la vida cotidiana. A continuación se describen los antecedentes del construccionismo social, según Kenneth Gergen (1996) y Berger y Luckmann (2005).

El construccionismo social tiene sus antecedentes en la llamada sociología del conocimiento. Para Gergen (1996: 64), “se puede hacer remontar uno de los inicios de esta historia a una línea del pensamiento que surge de las obras de Max Weber, Max Scheler, Karl Mannheim y otros pensadores que estudiaron la génesis social del pensamiento científico. Cada uno de ellos estaba preocupado por el contexto cultural en que diversas ideas van tomando forma y en los modos en que estas ideas a su vez dan forma tanto a la práctica científica, como a la cultural”. Pero estos no son los únicos autores que apoyaron el sendero del

construccionismo social mediante su predecesora que es la sociología del conocimiento. Otros autores importantes en la sociología del conocimiento como Marx, Nietzsche, Robert Merton, Talcotte Parsons y Warner Stark. Por su parte Gergen (1996) y Berger y Luckmann (2005), coinciden en que Max Scheler y Karl Mannheim son los principales representantes de la sociología del conocimiento.

Para Max la proposición básica de la sociología del conocimiento fue que “la conciencia del hombre está determinada por su ser social” (Berger y Luckmann, 2005: 16). Por su parte Nietzsche “introdujo perspectivas adicionales en cuanto al pensamiento humano como instrumento de lucha para la supervivencia y el poder. Nietzsche desarrolló su teoría de la “falsa conciencia” con sus análisis del significado social del engaño y el autoengaño, y de la ilusión como condición necesaria para la vida” (Berger y Luckmann, 2005: 18).

Posteriormente Scheler mencionaba que “la sociedad determina la presencia pero no la naturaleza de las ideas. Para él la sociología del conocimiento, “es el procedimiento mediante el cual a de estudiarse la selección histórico-social de los contenidos ideacionales, sobreentendiéndose que los contenidos mismos son independientes de la causalidad histórico social y, por ende, inaccesibles al análisis sociológico” (Berger y Luckmann, 2005: 19-20). Este autor analizó con mucho detalle la manera como el conocimiento humano es ordenado por la sociedad. Destacó que “el conocimiento humano se da en la sociedad como un a priori de la experiencia individual, proporcionando a esta última su ordenación de significado” (Berger y Luckmann, 2005: 19-20). Con Scheler surgió un amplio debate en Alemania donde se cuestionó la existencia de la sociología del conocimiento, este debate permitió que el estudio de esta disciplina se extendiera al mundo de habla inglesa con Karl Mannheim.

En el año de 1929 Karl Mannheim, fue uno de los autores más importantes que dieron indicios del construccionismo social. Mannheim, con respecto a la sociología del conocimiento, mencionó “que la sociedad aparecía en ella como

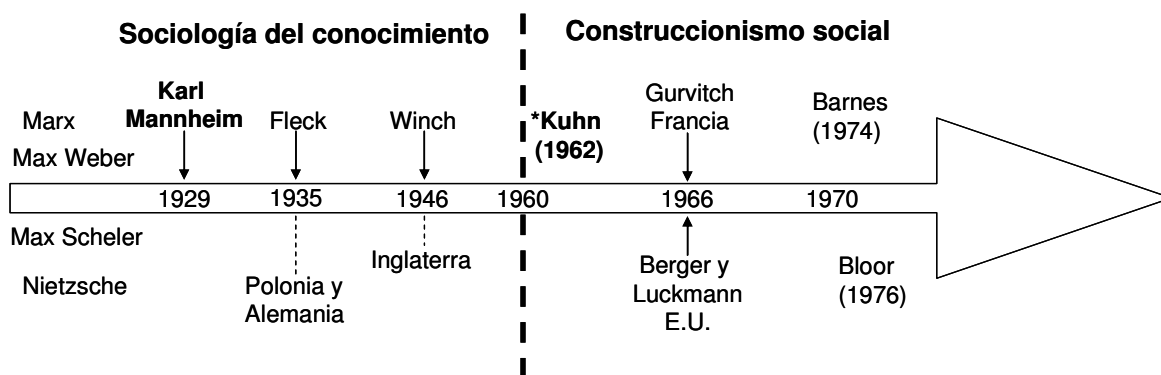
determinando no sólo el aspecto, sino también el contenido de la ideación humana; su preocupación se centraba en el fenómeno de la ideología” (Berger y Luckmann, 2005: 25). Mannheim propuso: “1) es útil hacer remontar los compromisos teóricos a orígenes sociales (en oposición a orígenes de tipo empírico o trascendentalmente racionales); 2) los grupos sociales a menudo se organizan alrededor de determinadas teorías; 3) los desacuerdos teóricos son, por consiguiente, cuestiones de conflictos de grupo (o políticos); y 4) lo que consideramos conocimiento es, pues, algo cultural e históricamente contingente” (Mannheim en Gergen, 1996: 64). Con esto se puede ver cómo empieza a surgir la importancia de lo social en la generación y reproducción del conocimiento.

Robert Merton es otro autor representativo de la sociología del conocimiento, porque el introdujo esta disciplina a los norteamericanos. Por su parte, Talcott Parsons hace una crítica a Mannheim y analiza los pormenores del papel de las ideas, pero dentro de un marco de referencia distinto al de la sociología del conocimiento. Finalmente, Warner Stark, de origen Europeo, planteó que “la tarea de la sociología del conocimiento no ha de consistir en desenmascarar o revelar las distorsiones que se producen socialmente, sino en el estudio sistemático de las condiciones sociales del conocimiento en cuanto tal” (Berger y Luckmann, 2005: 25). Más tarde, aproximadamente para 1935, el interés por estos temas tuvieron resonancia en Polonia y Alemania con Fleck, el cuál desarrolló la idea “de que el laboratorio científico se debe saber antes de poder ver y hacía remontar ese saber ver a marcos sociales”.

Pasados los años, en 1946, Winch, que puso de manifiesto, cómo algunas posiciones teóricas forman parte de los fenómenos de las ciencias sociales. Veinte años después, en los años sesenta, empezaron a emerger escritos con estos enfoques, sobre cómo influían las comunidades científicas en los fenómenos de las ciencias sociales. Para este periodo nos encontramos con Kuhn, el cual hizo hincapié en la importancia de las comunidades científicas. Su enfoque no difería mucho de lo que Mannheim había propuesto treinta años antes.

Para 1966 en Francia, Gurvitch, con su libro *Los marcos sociales del conocimiento* y en Estados Unidos Berger y Luckman con su obra *La construcción social de la realidad*, que para efectos de la presente investigación se tomará en cuenta este último; dan inicio a lo que hoy en día conocemos como construccionismo social. Se pasa de la sociología del conocimiento a una de sus corrientes que es el construccionismo social. Finalmente este recuento histórico termina en los años setenta con los sociólogos Bloor y Branes (Gergen, 1996:65). La figura 3, muestra una línea del tiempo que ilustra el recorrido histórico antes descrito.

Figura 3: Antecedentes del construccionismo social



Fuente: Elaboración propia con base en Gergen (1996) y Berger y Luckmann (2005).

En este breve recorrido histórico se puede percibir cómo la sociología del conocimiento se centra en aspectos como la ideología y con ello las ideas, el conocimiento humano, el papel de la sociedad y las comunidades científicas en este conocimiento y en la ordenación de los significados. Es así como se puede vislumbrar la esencia de la sociología del conocimiento, que es, el estudio del conocimiento humano. La sociología del conocimiento específicamente se encarga de estudiar la forma en que los individuos de una sociedad específica, en un tiempo bien definido, entienden su realidad.

Así pues que para Berger y Luckmann (2005:13) “la necesidad de una “sociología del conocimiento” está dada por las diferencias observables entre sociedades, en razón de lo que en ellas se da por establecido como “conocimiento”. Además de esto, sin embargo, una disciplina digna de ese nombre deberá ocuparse de los modos generales por los cuales las “realidades” se dan por “conocidas” en las sociedades humanas. En otras palabras, una sociología del conocimiento deberá tratar no sólo las variaciones empíricas del “conocimiento” en las sociedades humanas, sino también los procesos por los que *cualquier* cuerpo de “conocimiento” llega a quedar establecido socialmente *como* “realidad” (Berger y Luckmann, 2005:13).<sup>3</sup>

La sociología del conocimiento trata de estudiar y demostrar lo que es real para los individuos y cómo estos adquieren y transmiten el conocimiento y su realidad. Pero esta pretensión es sumamente relativa y subjetiva, debido a que los individuos viven sus vidas y para ellos, todo lo que hacen, transmiten y conocen es real. Además, por mucho que traten de relatar y explicar lo que para ellos es real, los investigadores solo podrán interpretar dichos relatos sin tener certeza de cuanto se acercan a la realidad del individuo, porque todos los individuos tienen perspectivas diferentes y en especial los investigadores que están cargados de teorías e ideas que influirán en ese intento de describir y entender cómo es la realidad de los individuos que estén investigando; de ahí la complejidad de la sociología del conocimiento.

Cómo plantean Berger y Luckmann (2005:29) “las formulaciones teóricas de la realidad, ya sean científicas, o filosóficas, o aun mitológicas, no agotan lo que es “real” para los componentes de una sociedad. Puesto que así son las cosas, la sociología del conocimiento debe, ante todo, ocuparse de lo que la gente “conoce” como “realidad” en su vida cotidiana, no-teórica o pre-teórica. Dicho de otra

---

<sup>3</sup> En este caso Berger y Luckmann (2005:11) definen la “realidad” como una cualidad propia de los fenómenos que reconocen como independientes de nuestra propia volición (no podemos “hacerlos desaparecer”) y definen el “conocimiento” como la certidumbre de que los fenómenos son reales y de que poseen características específicas.

manera, el “conocimiento” del sentido común más que las “ideas” debe construir el tema central de la sociología del conocimiento. Precisamente, este “conocimiento” constituye el edificio de significados sin el cual ninguna sociedad podría existir. En otras palabras, sostenemos que *la sociología del conocimiento se ocupa del análisis de la construcción social de la realidad*” (Berger y Luckmann, 2005:13).

Como se puede ver, para Berger y Luckmann (2005) la sociología del conocimiento en parte debe ocuparse del análisis de la construcción social de la realidad; de ahí que el construccionismo social sea una corriente derivada de la disciplina de la sociología del conocimiento. Estas dos perspectivas teóricas se complementan en su intento de tratar de dar cuenta de la complejidad de los individuos, de como estos viven, interpretan y construyen, tanto el conocimiento como sus realidades. Mientras que la sociología del conocimiento se enfoca en tratar de describir lo que es real para un individuo a través de cómo éste concibe, recibe y transmite el conocimiento; el construccionismo social trata de entender a los individuos y lo que estos consideran como realidad, a través de la relación social, como se detallará más adelante.

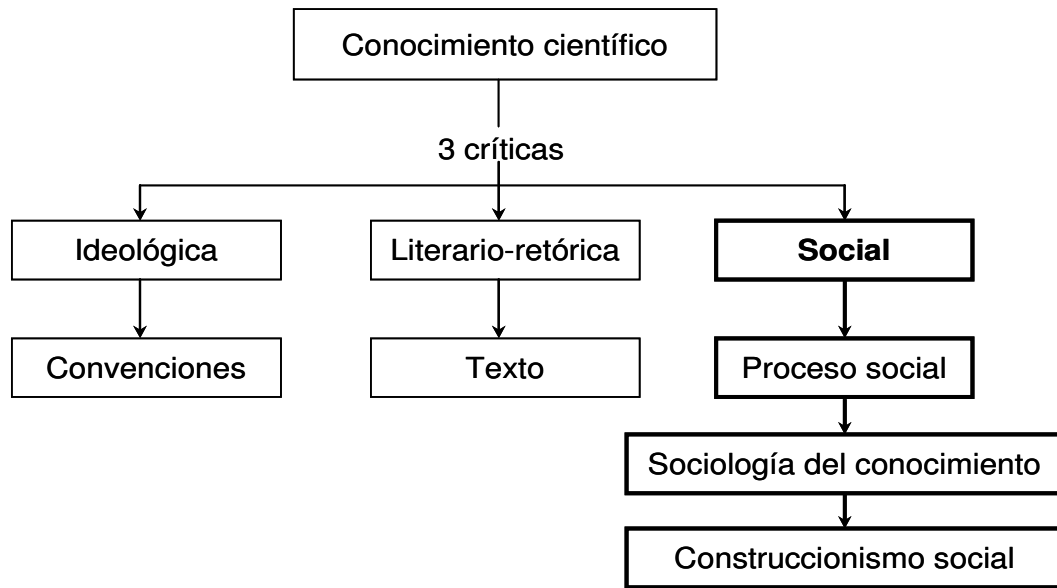
Por otra parte Gergen (1996) ubica el origen del construccionismo social a partir de tres críticas que hacen referencia a la creación y comunicación del pensamiento científico: la crítica ideológica, la crítica literario-retórica y la crítica social. Para este autor, la crítica ideológica es una forma de análisis que está “orientado a revelar los propósitos ideológicos, morales o políticos en el seno de explicaciones aparentemente objetivas o desapasionadas del mundo, aquí se cree que el lenguaje puede contener la verdad y además que la ciencia puede proporcionar descripciones objetivas y exactas del mundo”. La segunda es la crítica literario-retórica, donde el autor plantea que “los teóricos de la literatura en lugar de destruir la base semántica de la descripción y la explicación demostrando sus orígenes valorativos; intentan demostrar que tales exposiciones están determinadas no por el carácter de los acontecimientos mismos sino por las convenciones de la interpretación literaria”. La tercera y última crítica es la crítica



social, es en esta última crítica dónde Gergen (1996) ubica el surgimiento del construccionismo social, poniéndola como “un movimiento especializado de importancia esencial para el surgimiento del construccionismo social. Además es la que abre el camino más prometedor hacia una ciencia reconstruida, y de manera más particular, a una práctica científica comprometida como construcción social” (Gergen, 1996: 64-69).

La crítica social “sirve de fundamento para el cambio en el desarrollo discursivo desde un estado crítico a otro transformacional. Proporciona además, una oportunidad para dialogar sobre el potencial del aspecto del construccionismo social que revisten las ciencias humanas” (Gergen, 1996:71). Es así como se puede observar como la sociología del conocimiento da paso al construccionismo social. La figura 4 muestra las tres críticas de las que habla Gergen (1996), mostrando el elemento central de cada una de ellas. Así se muestra como la crítica ideológica se centra en las convenciones científicas, la crítica literario-retórica se centra en los textos que se han escrito sobre todo, en los textos que han generado convenciones en cuanto a un tema y a un punto de vista; finalmente se ve a la crítica social, como la que se enfoca en el proceso social, que es muy importante para la sociología del conocimiento y como ya se mencionó esta es predecesora del construccionismo social, para el cual también es muy importante el proceso social.

Figura 4: Tres críticas de Gergen (1996)



Fuente: Elaboración propia con base en Gergen (1996).

Finalmente, se puede decir que el construccionismo social es una corriente derivada de la sociología del conocimiento, que tiene como propósito conocer la realidad percibida por los individuos, enfocándose en la relación social y externada a través del lenguaje. Este conocimiento de la realidad implica tomar en cuenta el contexto histórico-social en el que el individuo se encuentra.

## 2.2 Implicaciones del Construccionismo Social

Ahora bien, en este apartado se desarrollará el tema del construccionismo social, con la finalidad de entender, a través de esta perspectiva, la identidad organizacional.

El construccionismo social es una corriente del pensamiento que permite conocer realidades a través de la relación social. Para Gergen (1996:82) “el construccionismo ofrece una base fundamental para desafiar las realidades

dominantes y las formas de vida a ellas asociadas”. Además, este autor menciona que “en relación a la aparición del construccionismo social son particularmente significativas las elaboraciones de los **procesos micro sociales** a partir de los que se produce un conocimiento científico” (Gergen, 1996:66). Con esto se entiende que el construccionismo social sirve como apoyo para realizar análisis en investigaciones que generen conocimiento científico a través, o con la ayuda de procesos micro-sociales. Esto es posible a través del estudio de realidades específicas, como puede ser una pequeña comunidad o bien, como es el caso de esta investigación, una organización específica, la cual está ubicada en un lugar y sociedad específica, donde se llevan a cabo procesos sociales debido a que esta conformada por individuos.

En cuanto al tema del construccionismo social, Gergen (1996:72) describe cinco supuestos, los cuales menciona como “esenciales para dar cuenta de conocimiento característico del construccionismo social”, estos supuestos son válidos para una ciencia del construccionismo social, para científicos o empiristas tradicionales. Los supuestos que enumera el autor giran en torno al significado que se le da a las cosas o sucesos, es decir, a la manera en como nombramos las cosas, lo que permite tener una comprensión del mundo en un momento histórico y cultural bien identificado. Significados que además son posibles y permanentes gracias a las convenciones científicas y las relaciones sociales. Dichos significados son utilizados por los individuos de acuerdo a la función que estos tienen dentro de la relación social; finalmente plantean que la evaluación de estas formas de significado que conllevan al lenguaje y a la narración, pueden permitir conocer otro tipo de vida cultural. Los supuestos son los siguientes:

El primer supuesto dice que ***“los términos con los que damos cuenta del mundo y de nosotros mismos no están dictados por los objetos estipulados de este tipo de exposiciones”*** (Gergen, 1996:72). Es decir que los términos con los que nos referimos a las cosas y a las situaciones no están nombrados o descritos por ellos mismos, sino que son nombrados con base en convenciones y

al impacto que estas tienen para hacerse inteligibles. Dichas convenciones pueden ser científicas o sociales, las cuales se han transformado y/o consolidado con el paso del tiempo, además de que pueden diferir de una sociedad a otra.

El segundo supuesto expresa que **“los términos y las formas por medio de las que conseguimos la comprensión del mundo y de nosotros mismos son artefactos sociales<sup>4</sup>, productos de intercambio situados histórica y culturalmente y que se dan entre personas”** (Gergen, 1996:73). En este supuesto Gergen (1996) menciona que es importante, tanto el momento histórico como cultural, al momento de entender al mundo, ya que estos elementos darán cuenta de cómo en un momento histórico definido y en un lugar específico se dan los intercambios sociales que hacen inteligible al mundo en ese momento. Con este supuesto se tienen más elementos en los que se enfoca el construccionismo social, resaltando ahora que los términos con los que se da cuenta del mundo, mencionados anteriormente, cambian de significado de una sociedad a otra, de una cultura a otra y de un tiempo a otro. Estos elementos permiten darle importancia al lenguaje que es el medio por el cual los individuos se expresan, se relacionan e intentan demostrar su realidad. El lenguaje también tiene significados diferentes de acuerdo a la época y sociedad de la que se este hablando.

*El tercero es: “el grado en el que un dar cuenta del mundo o del yo se sostiene a través del tiempo, no depende de la validez objetiva de la exposición sino de las vicisitudes del proceso social.* Esto equivale a decir que las exposiciones del mundo o del yo pueden sostenerse con independencia de las perturbaciones del mundo que están destinadas a describir o explicar” (Gergen, 1996:75). Lo que este autor pretende explicar con este supuesto, es que quede claro que las prácticas metodológicas sirven para sustentar y comprobar estudios o comportamientos, pero no son una garantía para validarlos. Son más bien las convenciones científicas y sociales existentes en ese momento y los

---

<sup>4</sup> Para Gergen (1996:73) los artefactos sociales son los términos y las formas por medio de las que conseguimos la comprensión del mundo y de nosotros mismos. Términos y formas que adquieren sentido y significado en la relación social.

procesos sociales los que dan permanencia en el tiempo y validez a dichos estudios. Entonces para hacernos inteligibles en una sociedad, se debe estar acorde al proceso social que se viva en ese momento específico. En cuanto al papel de las prácticas metodológicas se debe tener siempre presente que como herramientas de investigación, siempre tendrán un margen de error y más tratándose de investigaciones en el campo de las ciencias sociales.

El cuarto supuesto señala que ***“la significación del lenguaje en los asuntos humanos se deriva del modo como funciona dentro de pautas de relación.***

Los términos adquieren su significado gracias a su función en el seno de un conjunto de reglas circunscritas. En este supuesto se ve al significado como algo que deriva de intercambios microsociales incrustados en el seno de amplias pautas de vida cultural, es decir, presta atención al modo en que los lenguajes, incluyendo ahí las teorías científicas, se utilizan en la cultura. Es poco probable que el construccionismo pregunte por la verdad, la validez o la objetividad de una exposición dada, más bien para el construccionista, las muestras de lenguaje son integrantes de pautas de relación. No son mapas o espejos de otros dominios, sino excrecencias de modos de vida específico” (Gergen, 1996:76-77). Con este supuesto se tiene que el construccionismo social ayuda a entender y describir individuos, enmarcándolos en una sociedad y por lo tanto en una cultura específica. Pero además permite entender la forma en que se maneja el lenguaje ya sea científico, social o hasta corporal, dentro de esa sociedad; este aspecto se debe tener siempre presente ya que no busca juzgar el comportamiento de los individuos, sino simplemente entenderlo a través de la situación social en la que actúa.

Finalmente, el quinto supuesto es: ***“estimar las formas existentes de discurso consiste en evaluar las pautas de vida cultural; tal evaluación se hace eco de otros enclaves culturales.*** Se estimula la evaluación crítica de las diversas inteligibilidades desde posiciones exteriores, explorando así el impacto de estas inteligibilidades en las formas más amplias de vida cultural. Si las evaluaciones

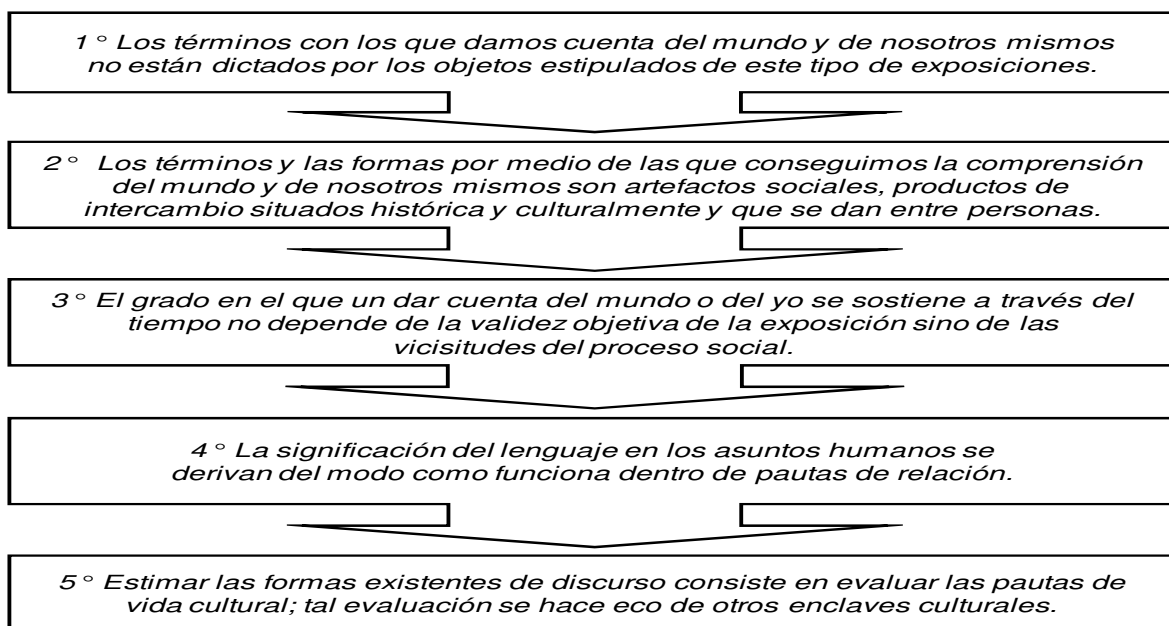
pueden comunicarse de modo que aquellos que están bajo examen puedan asimilarlas, las fronteras relacionales se vuelven tenues. Así como los significantes de otro modo lejanos se interpretan, así como las comunidades que de otro modo serían ajenas, empiezan a formar un conjunto coherente. Por consiguiente el dialogo evaluativo puede construir un paso importante hacia la sociedad humana” (Gergen, 1996: 78). Los cuatro supuestos anteriormente desarrollados, sólo son posibles si se tiene referencia de otras sociedades y otros tiempos, que permitan hacer la comparación entre una sociedad y otra, entre una época y otra, con lo que se pueden resaltar las características específicas de una sociedad y con ello de los individuos que la conforman, sociedad en la que el investigador desee indagar.

Un ejemplo de este supuesto y que incluye a los cuatro anteriores es el significado que ha tenido el hombre en su papel de trabajador y que ha cambiado a lo largo del tiempo. Anteriormente se concebía al hombre como un artesano, después como una máquina, posteriormente se intentó verlo como un individuo con derechos, objetivos propios y sentimientos. Además el concepto de trabajador ha cambiado de un lugar a otro, por ejemplo, en la revolución industrial, mientras las fábricas de Estados Unidos reclamaban personas sin ninguna preparación para darles trabajo; en Inglaterra existía gente muy preparada para los trabajos agrícolas pero había poca demanda por parte del campo. Este es sólo un ejemplo de cómo cambian los significados y las perspectivas en el tiempo y en las diferentes sociedades. Estos aspectos deben tenerse presentes al tomar como perspectiva teórica al construccionismo social, porque van a permitir entender lo que lleva al individuo a comportarse, relacionarse y reaccionar de la manera en que lo hace.

Estos cinco supuestos, giran en torno al significado de las cosas. El construccionismo social, se basa en entender la vida cotidiana de un individuo o sociedad identificando y teniendo presentes el contexto histórico, la cultura, el uso del lenguaje y las convenciones, tanto científicas como sociales, a las que

obedezcan en el momento en que se quiera analizar y entender una realidad. Todo esto teniendo siempre presente al individuo como constructor de realidades a través de la interacción social. En la figura 5 se muestran los cinco supuestos del construccionismo social antes desarrollados, donde se puede apreciar como estos supuestos se van complementando, es decir, se van incluyendo uno al otro, para finalmente, tener una serie de elementos, que juntos van a permitir dar cuenta de una realidad social específica, que acarrea siempre cierta complejidad, complejidad que está siempre presente en investigaciones sociales.

Figura 5: Los cinco supuestos del Construccionismo Social



Fuente: Elaboración propia con base en Gergen (1996).

Debido a los constantes cambios en los que se ve envuelto el individuo, a la complejidad para entenderlo y estudiarlo, así como al mundo que lo rodea; es necesario llevar a cabo investigaciones bajo el paradigma de la complejidad y la perspectiva construccionista lo toma en cuenta. Como bien plantea Gergen (1996:88), “para las ciencias humanas en un mundo construccionista, las prácticas de investigación tradicionales son muy limitadas, proponiendo que una orientación construccionista sustancialmente amplía el programa de trabajo”.

Por otra parte, éste autor menciona que las más importantes entradas a la innovación son tres: “la *desconstrucción* en la que todas las suposiciones y propuestas acerca de la verdad, lo racional y el bien quedan bajo sospecha; la *democratización*, en la que la gama de voces que participan en los diálogos resultantes de la ciencia se amplifican; y la *reconstrucción*, en la que nuevas realidades y prácticas son moldeadas para la transformación cultural” (Gergen, 1996:88). Éstas entradas son utilizadas en investigaciones como estas, donde la desconstrucción es utilizada en la metodología para identificar que es lo que se quiere conocer; la democratización es utilizada en el estudio de caso donde se hace uso de la revisión teórica para entender una realidad específica; y la reconstrucción que permite llegar a los resultados y conclusiones de la investigación.

Es así como el construccionismo social permite realizar investigaciones, dentro de las ciencias sociales, más completas en cuanto a la interpretación de la realidad se refiere. Esto porque dota de varios elementos a considerar como el significado, el tiempo, la sociedad y la cultura, desarrollados estos en los supuestos. Elementos que permiten enriquecer las investigaciones, cuando se incluye al individuo. Además, insiste en la idea de no dar por sentado lo que conocemos teóricamente, es bueno tener siempre presente la posibilidad de criticar la posición de algún autor reconocido, obviamente sustentando la posición; dicha crítica y sospecha permiten indagar más sobre lo que se está investigando, para entenderlo de una manera más holística y completa.

Por lo tanto, “uno de los principales desafíos que tiene planteados el construccionismo es el de enriquecer el alcance del discurso teórico con la esperanza particular de expandir el potencial de prácticas humanas. Uno de los puntos más atractivos surge de la teoría relacional, que es el intento de dar cuenta de la acción humana en términos de un proceso relacional” (Gergen, 1996:231). El construccionismo para este autor, intenta ir más allá del individuo independiente para entenderlo en una realidad de relación con otros individuos,



por lo que toma el enfoque relacional para ver la autoconcepción como un discurso acerca del yo. Como se puede apreciar el construccionismo social intenta entender al individuo dentro de un proceso de relación, es decir, dentro de un proceso social donde interactúa con otros individuos. Este proceso de relación los individuos lo describen y externalan a través del relato y de la narración.

De ahí, la importancia que Gergen (1996) le da al relato y en especial a los relatos del yo dentro del construccionismo social, mencionando que “los relatos sirven como medios críticos a través de los cuales nos hacemos inteligibles en el seno del mundo social” (Gergen, 1996:231). Así mismo, menciona que los individuos permanentemente están contando relatos de todos los sucesos que les ocurren en la vida diaria, además los individuos usan el relato para identificarse con otros y con ellos mismos, es decir, “contamos relatos para hacernos comprender” (Gergen, 1996:231). También, el autor argumenta que nuestra relación con los demás se vive de forma narrativa, por lo que diferencia el relato de la narrativa, poniendo al relato como una forma de dar cuenta, mientras que menciona que la narrativa está incrustada en la acción lo que hace que un acontecimiento sea socialmente visible y que permita acontecimientos en un futuro.

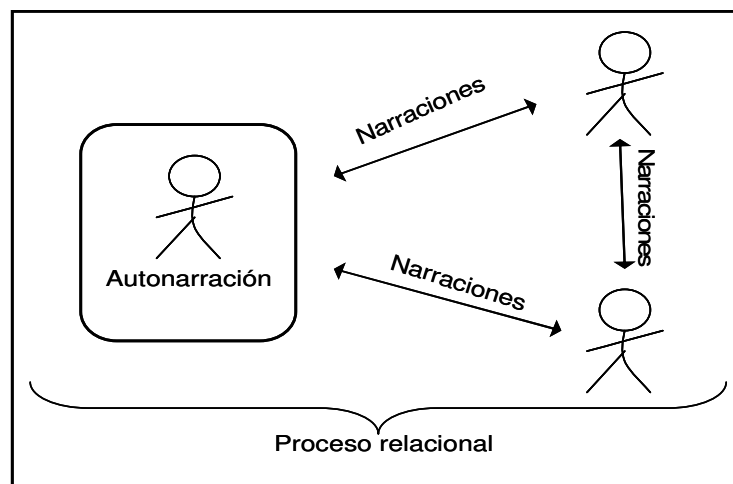
Así, Gergen (1996:232) plantea que “vivimos mediante narraciones tanto al relatar como al realizar el yo, las narraciones del yo no son posesión fundamentalmente del individuo sino de las relaciones: son productos del intercambio social”. Intercambio social que se narra a través de recursos conversacionales, donde los individuos no están conscientes de que narran sus vidas por lo que no siguen un guión, es decir, “no son autores de sus propias vidas” (Gergen, 1996:234). Pero dichas narraciones para que den cuenta de la acción humana, deben entenderse en un contexto específico que contemple acontecimientos procedentes y consecuentes.

Además de la narración, Gergen (1996:233) describe lo que denomina como autonarración, que es un instrumento lingüístico que “se refiere a la explicación

que presenta un individuo de la relación de acontecimientos auto relevantes a través del tiempo”. Es decir, la autonarración se puede ver como un cuento o una historia que el individuo cuenta de su vida, dándole relevancia a los hechos que para él son más importantes. Como plantea Waele y Harré (1976, en Gergen, 1996:233) “en lugar de ver nuestra vida como una cosa tras otra, formulamos un relato en el que los acontecimientos de la vida son referidos sistemáticamente y hechos inteligibles por el lugar que ocupan en una secuencia o proceso en desarrollo” (Waele y Harré, 1976, en Gergen, 1996:233).

En la figura 6, se pueden ver las implicaciones de la teoría relacional, principal desafío del construccionismo social, en la que se muestran los elementos anteriormente descritos que son: el individuo, las narraciones y la autonarración; donde el individuo a través de la narración se relaciona con otros individuos y puede realizar narraciones del yo a través del intercambio social.

Figura 6: Teoría Relacional



Fuente: elaboración propia con base en Gergen (1996).

Con esto, se puede apreciar la importancia del papel que juega la narración en el tema del construccionismo social. Para Gergen (1996), existen dos enfoques teóricos en cuanto a las narraciones: los que sostienen que las narraciones transmiten la realidad y los que sostienen que las narraciones construyen la

realidad. A esta cuestión el autor argumenta que “tanto en la vida cotidiana como en la vida científica, los relatos hacen las veces de recursos comunitarios que la gente utiliza en las relaciones vigentes. Desde este punto de vista, las narraciones más que reflejar, crean el sentido de lo que es verdad. En realidad, esto es así a causa de las formas de narración existentes que cuentan la verdad como un acto inteligible” (Gergen, 1996:135). Es decir que el individuo a través de la narración no transmite, sino crea una realidad específica.

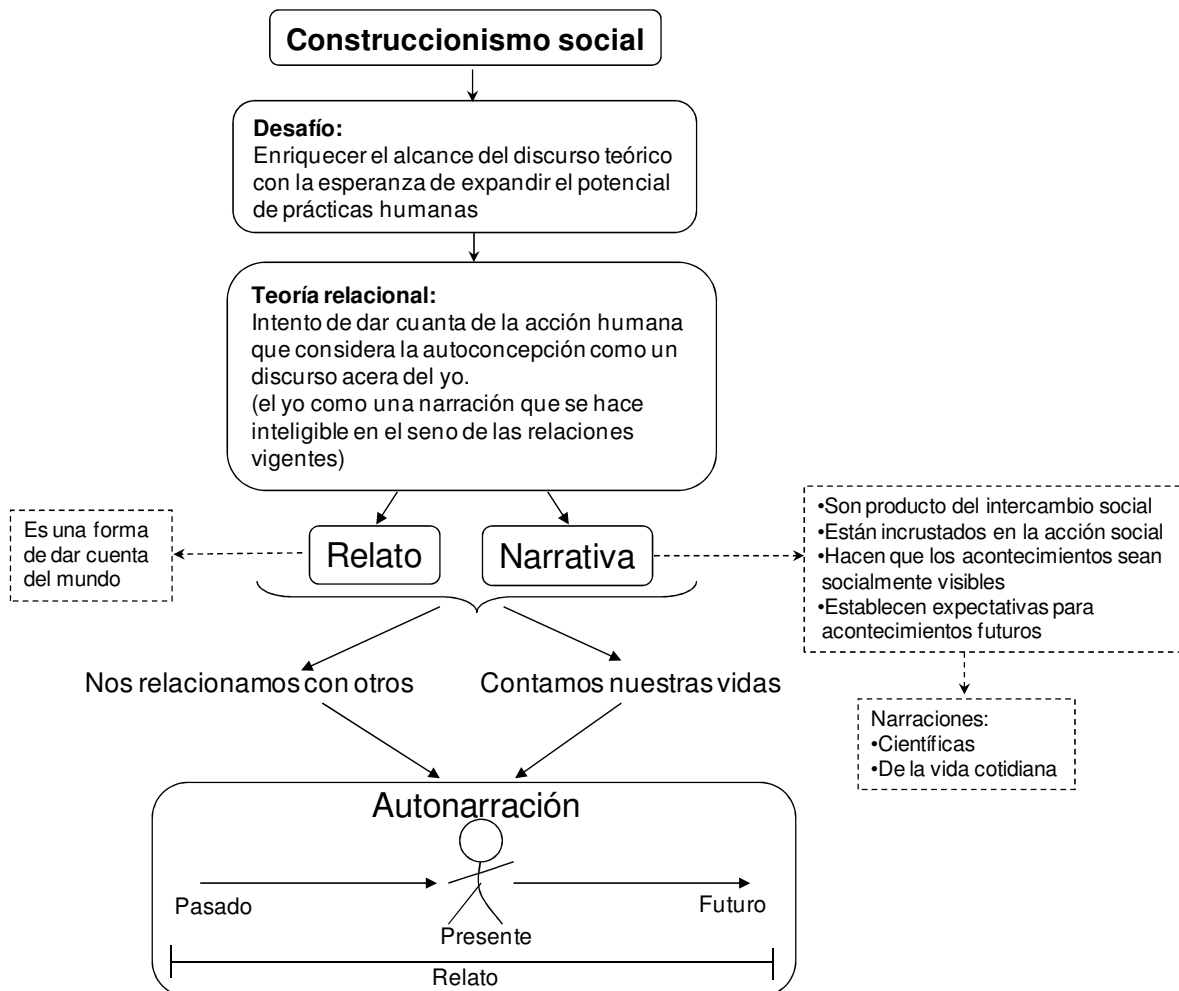
En cuanto a las formas de narración existentes, se tiene una gran variedad que han sido propuestas por diferentes autores a lo largo del tiempo. Entre dichas formas nos encontramos con la comedia, la novela, la tragedia, la sátira, por mencionar algunas; pero dichas formas de narrativa no son contempladas por los individuos en la vida cotidiana, por lo que son libres de tener una forma cualquiera de narración y por lo tanto de vida personal. Por lo que Gergen (1996: 248) menciona que “las convenciones narrativas no rigen, por consiguiente, la identidad, sino que inducen determinadas acciones y desalientan otras”. Sin embargo, el autor menciona que, como herramientas esencialmente lingüísticas, las construcciones narrativas tienen importantes funciones sociales.

Al momento en el que el individuo narra su vida, no toma en cuenta las formas de narración existentes, por las razones que sean, la mayoría de los individuos no tienen presentes, ni están concientes de utilizarlas de acuerdo a la orientación de su relato. Puede ser que estas formas de narrativa sean útiles, pero no para el individuo que narra, sino para el investigador que lo analiza y sólo si estas formas de narración sirven a los objetivos de la investigación. Por lo que para efectos de esta investigación no se utilizó una forma de narración específica.

Hasta aquí, se han mencionado varias implicaciones del construccionismo social, como son: su principal desafío, su relación con la teoría relacional, lo que lleva a resaltar la importancia del relato y la narración en el tema del construccionismo social. Estos elementos han sido desarrollados en párrafos anteriores y su relación

se puede apreciar en la figura 7, que se muestra a continuación; donde se aprecia cómo el principal desafío del construccionismo social nos lleva a darle importancia a la teoría relacional, donde se resalta al relato y a la narración, recursos que son utilizados por los individuos para contar sus vidas y relacionarse con otros de ahí la relevancia de la autonarración.

Figura 7: Implicaciones del construccionismo social



Fuente: elaboración propia con base en Gergen, 1996.

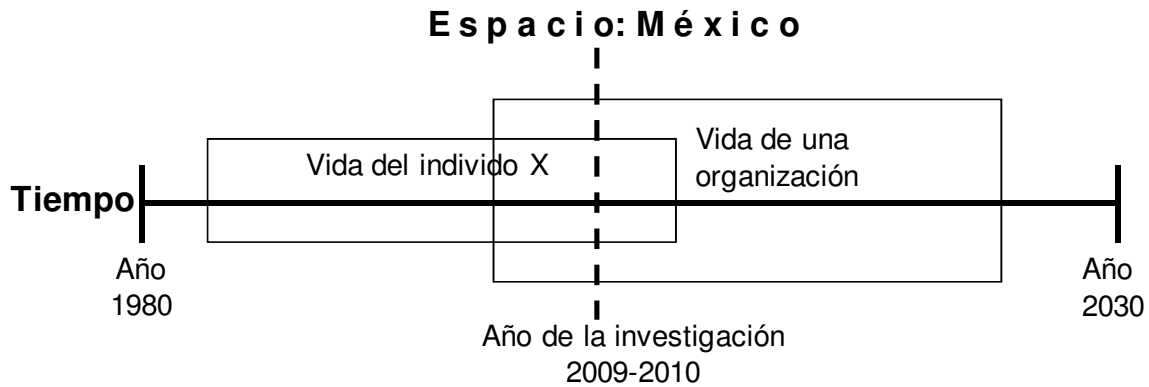
Otro de los puntos contemplados en el tema del construccionismo social es el de tiempo y espacio que han sido anteriormente mencionados de manera somera. Ahora se profundizará desde la perspectiva de Berger y Luckmann (2005:42), que los describen de la siguiente forma: “el mundo en la vida cotidiana se estructura

tanto en el espacio como en el tiempo. La estructura espacial es totalmente periférica con respecto a nuestras consideraciones presentes. Es suficiente señalar que también ella posee una dimensión social en virtud del hecho de que mi zona de manipulación se intersecta con la de otros. La temporalidad es una propiedad intrínseca de la conciencia. El torrente de la conciencia está siempre ordenado temporalmente”.

“El tiempo en la realidad cotidiana es continuo y limitado. Toda mi existencia en este mundo está ordenada continuamente por su tiempo, está verdaderamente envuelta en él. Mi propia vida es un episodio en el curso externamente artificial del tiempo. Existía antes de que yo naciera y seguirá existiendo después que yo me muera. El conocimiento de mi muerte inevitable hace que este tiempo sea limitado para mí. Cuento sólo con una determinada cantidad de tiempo disponible para realizar mis propios proyectos, y este conocimiento afecta mi actitud hacia esos proyectos. Así mismo, puesto que no quiero morir, este conocimiento inyecta una angustia subyacente en mis proyectos” (Berger y Luckmann, 2005:43).

Este aspecto del tiempo es muy importante, no sólo porque, tanto la vida de los individuos como de las organizaciones es limitada, tienen un principio y un fin; sino que también es importante debido a que el tiempo y los acontecimientos políticos, económicos, ecológicos y sociales que se estén dando en el momento en el que se esté investigando, van a marcar y/o influir en el comportamiento, la forma de actuar y de ver la realidad de los individuos. Es por eso que tanto el tiempo como el espacio (social), se deben tener presentes en cualquier investigación, se incluya o no el tema del construccionismo social. En la figura 8, se muestra la importancia y los límites del tiempo, con un ejemplo donde se intenta mostrar que el tiempo, tanto de los individuos como de las organizaciones, no es eterno, además de la importancia del espacio en este caso la sociedad.

Figura 8: Importancia del tiempo y espacio



Fuente: elaboración propia con base en Berger y Luckmann (2005).

Retomando, el construccionismo social busca entender y descifrar el comportamiento del individuo dentro de una sociedad específica, es decir, se enfoca en el estudio de la vida cotidiana, a lo que hay que resaltar lo que se ha venido planteando y que Berger y Luckmann (2005:38) lo describen muy bien diciendo que “no puedo existir en la vida cotidiana sin interactuar y comunicarme continuamente con otros”, de ahí la importancia de entender al individuo dentro de un proceso relacional.

Otro punto importante a resaltar dentro del construccionismo social y que está inmerso en los supuestos que lo caracterizan, es la importancia del significado, ese significado que los individuos le dan a los objetos y procesos sociales en la vida cotidiana. Significados que son producto también de convenciones científicas o sociales previamente establecidas, lo que permite que pueda existir una correspondencia continua, entre los significados de los diferentes individuos que convergen en una misma sociedad y que ellos consideran como real. Para Berger y Luckmann (2005:38), la realidad de la vida cotidiana “se presenta como un mundo intersubjetivo, un mundo que comparto con otros. Esta intersubjetividad establece una señalada diferencia entre la vida cotidiana y otras realidades de las que tengo conciencia”.

En suma, se puede decir que el construccionismo social trata de entender la vida cotidiana de los individuos, más allá de lo que se ve, de lo que muestran, ya que trata de entender la vida del individuo como una construcción que se lleva a cabo a través de la relación con otros individuos, dentro de una sociedad y una época específicas. El individuo además, para hacerse inteligible, es decir, hacerse presente en la realidad cotidiana, cuenta su historia, tanto independiente como social a través de relatos de su vida, y de lo que para él es real; por lo que la narrativa, el espacio y el tiempo juegan un papel muy importante en el construccionismo social. Finalmente otro de los elementos del construccionismo social es el significado, el cual va a determinar los elementos de estudio antes mencionados (relación social, la temporalidad, las características de la sociedad y la narración) debido a que este va a marcar la realidad que percibe el individuo y todo lo que este relata y narra.

Para efectos de esta investigación se considera al construccionismo social como una corriente del pensamiento científico, que dota a los investigadores de varios elementos para entender el comportamiento de los individuos como un proceso relacional complejo, en el cuál deben tomarse en cuenta elementos como la relación social, el tiempo, el espacio, la sociedad, el significado y las narraciones que los individuos hagan de su vida y de su relación con otros individuos. Es decir, que en esta investigación se usa el construccionismo social como base de análisis para entender cómo los individuos construyen, a través de los elementos antes mencionados, la identidad de una organización. Es por esto, que el apartado siguiente tiene como objetivo, entender la identidad organizacional desde una perspectiva construccionista.

## **2.3 Construccinismo social e Identidad organizacional**

Ahora bien, teniendo presentes los elementos en los que se enfoca el construccionismo social, este apartado tiene la intencin de mostrar cmo la identidad (en sus diferentes niveles, enfatizando en el nivel organizacional) puede ser abordada, para su anlisis, desde el construccionismo social; por lo que se inicia entendiendo como esta corriente aborda el estudio de la identidad, para finalizar con la relacin entre esta corriente y la identidad a nivel organizacional.

Dentro de las exposiciones cientficas que hablan acerca de la identidad, Gergen (1996) plantea que existen dos, estas difieren entre si y entran en conflicto y son: la exposicin tradicional y la exposicin construccionista de la identidad; esta ltima elegida para el desarrollo de esta investigacin. Estas dos perspectivas de la identidad difieren y se distinguen, en esencia, por la perspectiva de estabilidad y cambio de la identidad. Mientras que la exposicin tradicional ve a la identidad como un sentido firme del yo y hace referencia a la coherencia y a la estabilidad; la exposicin construccionista ve a la identidad como algo que est lejos de ser estable y coherente. Otra de las diferencias es, que en la perspectiva tradicional se ve a la identidad como un logro de la mente, mientras que en la perspectiva construccionista se estudia a la identidad como un logro o producto de la relacin social. Estas son las dos caractersticas ms importantes que diferencian estas dos perspectivas de la identidad. La tabla 3 muestra estas y otras diferencias referentes a estas dos exposiciones de la identidad; adem s sirve de apoyo a lo comentado anteriormente, que la visin construccionista proporciona elementos para llevar a cabo un anlisis ms completo del fenmeno de la identidad organizacional, ya que toma en cuenta la complejidad del tema.



Tabla 3: Exposiciones tradicional y construccionista de la identidad

<b>Característica</b>	<b>Exposición Tradicional</b>	<b>Exposición Construccionista</b>
<b>Autores representativos</b>	Prescott Lecky, Erick Erikson, Carl Rogers y Seymour Epstein	Kenet Gergen, Peter Berger y Thomas Luckmann
<b>Perspectiva</b>	La identidad como algo análogo a una condición lograda de la mente.	La identidad como producto de la relación.
<b>Esencia</b>	Coherencia y estabilidad	Incoherente e inestable
<b>Concepción del individuo</b>	El individuo maduro es el que encuentra realizado un sentido firme del yo o de la identidad personal.	El individuo participa en varias relaciones que provocan cambios, por lo que se puede o no alcanzar la estabilidad de la identidad.
<b>Cristalización</b>	Se considera una condición positiva que cuando se logra minimiza la inconsistencia en la propia conducta.	Uno no adquiere un profundo y durable “yo Verdadero”, sino un potencial para comunicar y representar el yo.

Fuente: elaboración propia con base en Gergen (1996).

En la tabla 3 se aprecia a la inestabilidad y multiplicidad como características de la identidad desde una perspectiva construccionista, esta cuestión de variedad es válida debido a los múltiples roles que tiene que interpretar el individuo en su vida cotidiana. Sin embargo, Gergen (1996: 253) plantea que “para manejar fructíferamente la vida social uno tiene que ser capaz de hacerse inteligible como una identidad perdurable, integral o coherente”. Es decir, que aunque el individuo tenga múltiples identidades, situadas en diferente momento a lo largo de su vida, debe proyectar una identidad coherente que refleje una visión amalgamada de todas las identidades que ha tenido a lo largo de su vida para poder hacerse inteligible, así como también, quiere decir que las múltiples identidades que representa deben ser coherentes con su función en ese momento específico.

En cuanto a la multiplicidad de identidades, que obedecen al rol o roles que desempeña el individuo, Berger y Luckmann (2005) al hablar de la realidad en la vida cotidiana de un individuo, mencionan que el individuo está consciente de que

puede moverse en diferentes realidades, y por consiguiente el mundo esta lleno de múltiples realidades. Así, hay que recordar, que esas múltiples realidades dan lugar a la multiplicidad de identidades, es decir, el individuo al encontrarse en diferentes esferas de relaciones sociales, y siguiendo el supuesto construccionista de que la identidad no es coherente ni estable, sino por el contrario es múltiple, representa una identidad diferente para cada situación de la vida cotidiana. Es así como se destaca la característica de inestabilidad de la identidad planteada por el enfoque construccionista.

El enfoque construccionista, permite entender el concepto de identidad y todo lo que ésta implica, es decir, los niveles de análisis de la identidad (individual, grupal y organizacional) bajo el paradigma de la complejidad, haciendo ver que éste es un concepto que acarrea inestabilidad e inconsistencia. De ahí, que para esta investigación se haya elegido analizar a la identidad desde la perspectiva del construccionismo social, porque el tema de la identidad organizacional acarrea cierto grado de complejidad, debido a que implica el comportamiento del individuo en un contexto social específico, donde se relaciona con otros individuos y donde, además de hacer uso de las organizaciones, forma parte de ellas.

En el apartado anterior, se plantea la relación e importancia del relato y la narración en el tema del construccionismo social. Gergen (1996:233), plantea que “nuestra identidad presente es, por consiguiente, no un acontecimiento repentino y misterioso, sino un resultado sensible de un relato vital”, es decir nuestra identidad se construye por relatos del yo, relatos de nuestra vida cotidiana, contados como historias de vida. Por lo que “las historias personales no son meramente un modo de contar a alguien (a sí mismo) la propia vida, son los medios a través de los cuales las identidades pueden ser moldeadas” (Rosenwald y Ochberg, 1992, en Gergen, 1996:240). Es así como se tiene, que la identidad entendiéndola a través del construccionismo social son relatos vitales, relatos que no sólo permiten construir una identidad, sino también permiten moldearla y por lo tanto cambiarla,

que para efectos de esta investigación, no se pretende moldearla ni mucho menos cambiarla, simplemente conocerla y analizarla.

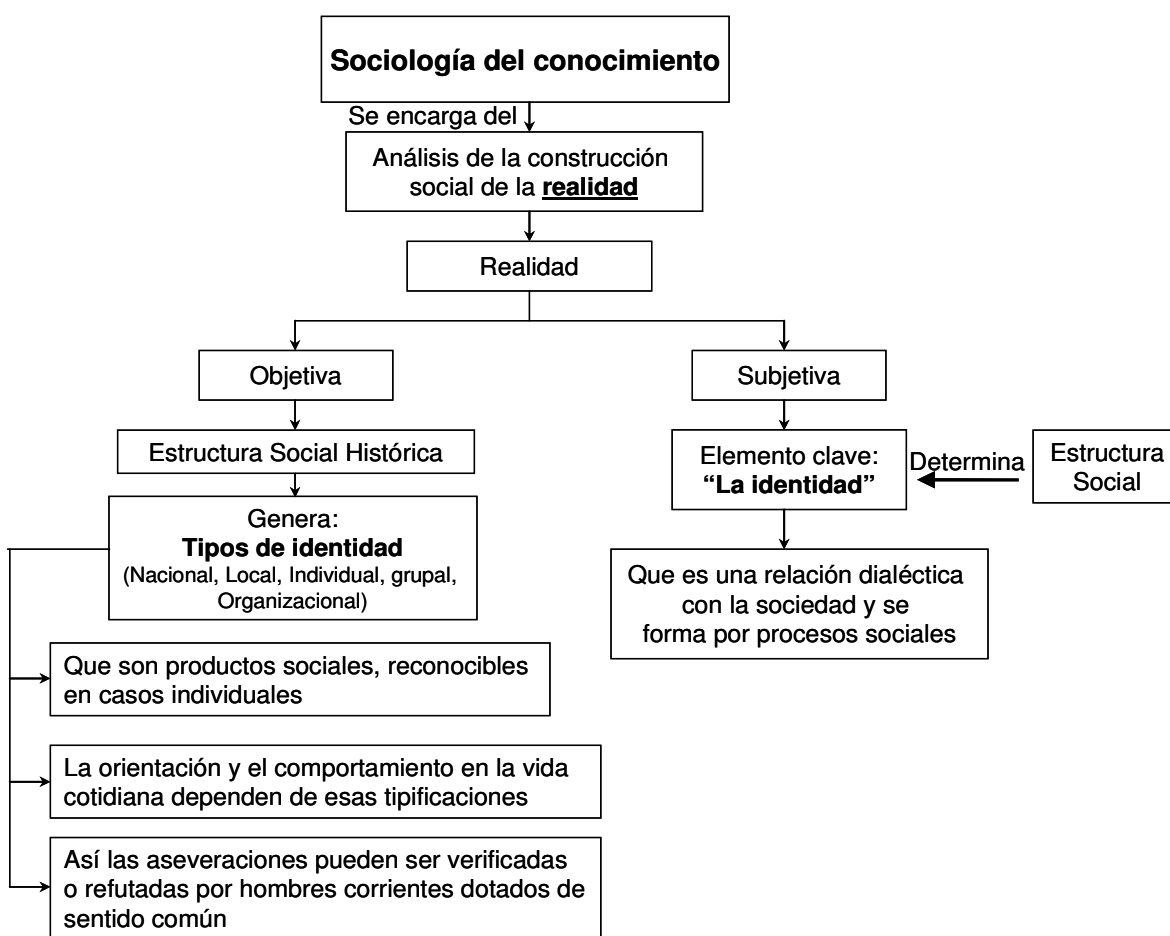
Para Berger y Luckmann (2005), el construccionismo social es una corriente de la sociología del conocimiento, a la cual ponen como encargada del análisis de la construcción social de la realidad. Para estos autores, existe una realidad objetiva y una realidad subjetiva, en estas dos perspectivas de realidad la identidad juega un papel muy importante y diferenciado.

Para la realidad objetiva, “las estructuras sociales históricas específicas generan tipos de identidad, reconocibles en casos individuales. La orientación y el comportamiento en la vida cotidiana dependen de esas tipificaciones, lo que significa que los tipos de identidad pueden observarse en la vida cotidiana” (Berger y Luckmann, 2005:214). En la realidad objetiva la identidad de un individuo se ve en el sexo, edad y nacionalidad, para este caso la identidad esta dada por las estructuras sociales a las que se encuentre sujeto el individuo.

Por otra parte, en cuanto a la realidad subjetiva, Berger y Luckmann (2005:214) mencionan que “la identidad constituye, por supuesto, un elemento clave de la realidad subjetiva y en cuanto tal, se halla en una relación dialéctica con la sociedad. La identidad se forma por procesos sociales. Una vez que cristaliza, es mantenida, modificada o aun reformada por las relaciones sociales. Los procesos sociales involucrados, tanto en la formación como en el mantenimiento de la identidad, se determinan por la estructura social. Recíprocamente, las identidades producidas por interjuego del organismo, conciencia individual y estructura social, reaccionan sobre la estructura social dada, manteniéndola, modificándola o aun reformándola. Las sociedades tienen historias en cuyos cursos emergen identidades específicas, pero son historias hechas por hombres que poseen identidades específicas”. Es en la realidad subjetiva, donde se aprecia la complejidad que acompaña a la identidad y que como ya se mencionó se analizará desde el construccionismo social.

En suma, “la identidad es un fenómeno que surge de la dialéctica entre el individuo y la sociedad. Por otra parte, los tipos de identidad son productos sociales, elementos relativamente estables de la realidad social objetiva” (Berger y Luckmann, 2005:215). Esa breve descripción de la relación entre sociología del conocimiento, construccionismo social, realidad objetiva y subjetiva e identidad puede verse en la figura 9.

Figura 9: El construccionismo social y la identidad desde la perspectiva de Berger y Luckmann



Fuente: elaboración propia con base en Berger y Luckmann (2005).

Hasta aquí, se tiene que el construccionismo social es una corriente a través de la cuál se puede estudiar y analizar a la identidad en sus diferentes niveles. El construccionismo social plantea que el estudio de la identidad es complejo, debido

a que incluye al individuo el cual se relaciona con otros, y es a través de esa relación y con ayuda del relato y la narración, que va a construir su identidad, ya sea como individuo, como parte de un grupo o como parte de una organización.

Desde la perspectiva de Gergen (1996), en el enfoque construccionista se describen cuatro rasgos relacionales: la narración, la comunidad moral, la negociación y las identidades recíprocas. Estos rasgos relacionales forman las bases para que el individuo construya su identidad, a través de la narración de lo que para él es su identidad. Narración que debe ser congruente con la reputación que construya a través de sus actos, llevando a cabo una constante negociación con otros individuos para que apoyen o no su relato. El cuarto rasgo es importante, porque es el que muestra como a través del proceso relacional se va a construir la identidad de un individuo, de ahí que Gergen (1996:256) plantee que “la narración puede parecer monológica, pero el hecho de lograr establecer la identidad descansará inevitablemente en el diálogo”.

Más específicamente, en cuanto a los cuatro rasgos relacionales, Gergen (1996:256-257) plantea lo siguiente: “las autonarraciones están inmersas en procesos de intercambio efectivo. En un sentido amplio sirven para unir el pasado con el presente y significar las trayectorias futuras (Csikszentmihalyi y Beattie, 1979, en Gergen, 1996:256). Además “la autonarración, una vez utilizada, establece las bases para el ser moral dentro de una comunidad. Establece la reputación y es la comunidad de reputaciones la que forma el núcleo de la tradición moral”. Así también, “las narraciones generan expectativas. Al fin de sostener la identidad, se requiere la intervención de una fructífera negociación, debido a que la identidad de un individuo no es solo producto de relatos del yo, sino también es producto del apoyo de las narraciones de otros individuos que ayudan a sostener la identidad del individuo en cuestión, individuos con los que se tiene que estar en constante negociación para que apoyen el relato de otros individuos. Es así como se cuenta con un último rasgo relacional, que son las identidades recíprocas, que complican esta negociación continuada de la identidad

narrativa. Los incidentes característicamente tejidos en una narración son las acciones no solo del protagonista, sino también de otros”. Los tres primeros rasgos relacionales, aparecen en forma de ilustración en la figura 10, donde se intenta representar la manera en que estos elementos intervienen en la construcción de la identidad de un individuo.

Figura 10: Elementos relacionales que construyen la identidad



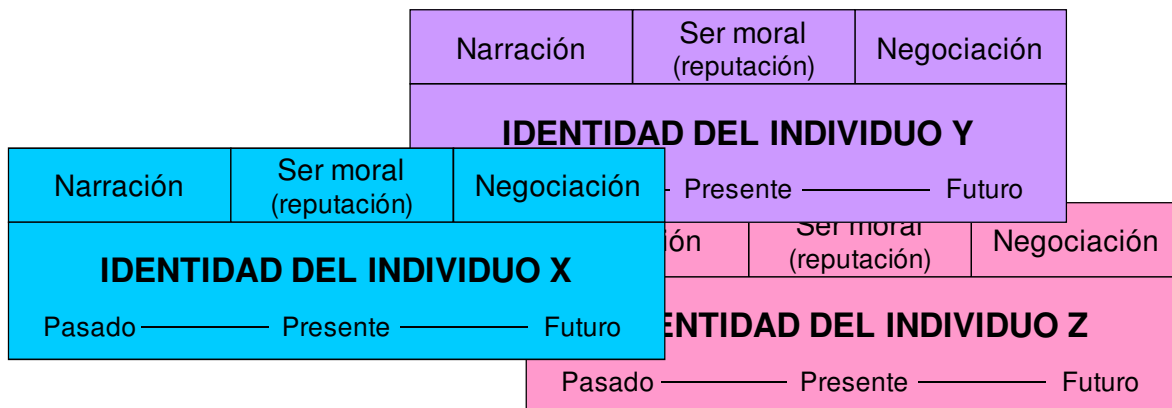
Fuente: elaboración propia con base en Gergen (1996)

Como ya se dijo, las identidades recíprocas o relaciones con otros, forma parte importante en la construcción de la identidad de los individuos. Gergen (1996:257), plantea que “las acciones de los demás se convierten en parte integrante de la inteligibilidad narrativa. En este sentido, las construcciones del yo requieren de todo un reparto de participaciones de apoyo”. Pero esas relaciones con otros individuos, generan una dependencia mutua, “este depender de los demás sitúa al actor en una posición de interdependencia precaria, ya que del mismo modo que la autointeligibilidad depende de si los demás están de acuerdo sobre su propio lugar en el relato, también la propia identidad de los demás depende de la afirmación que de ellos haga el actor. Como esta delicada interdependencia de narraciones construidas sugiere, un aspecto fundamental de la vida social es la red de identidades en relación de reciprocidad”. (Gergen, 1996:257)

Esta interdependencia, también tiene consecuencias, ya que las narraciones de apoyo no son permanentes; porque puede que los actores decidan cambiar de opinión y no sostener más la narración del individuo en cuestión, lo que le resta

credibilidad y amenaza el abanico de construcciones, de ahí la importancia de la negociación de la que se hablo anteriormente. Es así como Gergen (1996:258) lo describe: “Dado que la identidad de uno puede mantenerse sólo durante el espacio de tiempo que los otros interpretan su papel de apoyo, y dado que uno a su vez es requerido para interpretar papeles de apoyo en las construcciones de otros, el momento en el que cualquier participante escoge faltar a su palabra, de hecho amenaza a todo el abanico de construcciones interdependientes. En estos casos, cuando las partes en la relación retiran sus papeles de apoyo, el resultado es una degeneración general de las identidades. Las identidades, en este sentido, nunca son individuales; cada una esta suspendida en una gama de relaciones precariamente situadas”. Esta interrelación de la que habla el autor se intenta representar en la figura 11, donde se muestra la interdependencia y supresión de las identidades narradas entre varios individuos, que como ya se vio, sustentan su identidad entre ellos, es decir son recíprocas.

Figura 11: Identidades recíprocas



Fuente: elaboración propia con base en Gergen (1996).

Como se vio anteriormente, para esta investigación se tomó la siguiente definición de identidad: conjunto de rasgos propios de un individuo (representaciones, valores, símbolos, códigos) a través de los cuales el individuo se distingue de los demás en una situación determinada, dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado, y que permiten el intercambio material y simbólico con otros individuos. Tomando en cuenta a la identidad como una

construcción social, se puede decir que ésta es el conjunto de rasgos propios de un individuo. Rasgos que se dan a conocer a través de la narración, rasgos que además son sostenidos por otros individuos mediante el proceso relacional y las identidades recíprocas.

Ahora bien, el objetivo de esta investigación es analizar la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero. Lo que hace necesario reflexionar sobre las implicaciones de la identidad a nivel organizacional, vista desde el construccionismo social. Recapitulando, en el plano organizacional, se ha mencionado que una organización es “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1996:33). Es decir, que las organizaciones se conforman de individuos, todos ellos diferentes, pero que finalmente se relacionan para el logro de un fin. Todos estos individuos que convergen en un mismo espacio, que en este caso es la organización, tienen identidades individuales específicas, pero que en la interacción y relación social dentro de la organización, van a ir construyendo una identidad organizacional, la cual van a mantener a través de los rasgos relacionales (la narración, el ser moral, la negociación y las identidades recíprocas) anteriormente mencionados. Esto permite a la organización resaltar sus características particulares para así poder diferenciarse de otras.

Es así como se tiene que para esta investigación, la identidad organizacional es un “conjunto de características, valores y creencias con que la organización se autoidentifica y autodiferencia de las otras” (Montoya, 2004:181). Conjunto de características, valores y creencias que analizadas a través del construccionismo social, se tiene presente que se dan por un proceso relacional, que se da al



interior de la organización, influyendo también, la sociedad y el tiempo en el que esté ubicada la organización.

En cuanto a la identidad organizacional, se deben tener presentes los rasgos relacionales (la narración, el ser moral, la negociación y las identidades recíprocas), debido a que así como los individuos narran su vida y sostienen esta narración a través de la negociación y la reciprocidad, así también pueden narrar su vida dentro de la organización de la que formen parte. Estas narraciones, van a ser o no, apoyadas por los demás individuos que integran la organización, y así con la reciprocidad de identidades materializada, negociada y sostenida a través del relato, se pueden obtener las características particulares que determinan la identidad de una organización.

Para entender mejor la identidad organizacional a través de los lentes del construccionismo social, se ha realizado una figura que ilustra cómo se construye la identidad de una organización, tomando en cuenta los rasgos relacionales. En la figura 12, se muestra cómo los individuos que forman parte de una organización con sus semejanzas y diferencias, van a contribuir a la construcción de la identidad organizacional, la cuál van a externar a través de la narración del tiempo que han trabajado ahí.

La narración, la reputación y la negociación de los miembros de la organización, junto con la reciprocidad de identidades individuales que se da al interior de la organización, van a dar forma a lo que es la identidad organizacional, representada a través de los valores y creencias organizacionales, haciendo referencia a la definición de Montoya (2004).

Figura 12: Identidad Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, los rasgos relacionales (narración, ser moral, negociación e identidades recíprocas) intervienen en la construcción de la identidad organizacional. Para efectos de esta investigación, se decidió trabajar únicamente con la narración, debido a que ésta es una parte central en el construccionismo social. Los tres rasgos relacionales restantes, pueden ser analizados en futuras investigaciones.

La identidad organizacional, es el “conjunto de características, valores y creencias con que la organización se autoidentifica y autodiferencia de las otras” (Montoya,

2004:181). Características, valores y creencias que son construidas a través del proceso relaciona que se da dentro de la organización, y que son externalizadas por los miembros a través del relato que hacen de sus experiencias y vivencias dentro de la organización. El relato de los miembros de la organización, debe ser analizado a la luz de la situación histórica y social actual, para dar una mejor interpretación de lo que para ellos es la identidad de la organización.

En esta definición que se ha elegido como base, se encuentran dos características que definen la identidad organizacional: los valores y las creencias, elegidos para cumplir el objetivo de esta investigación. Por lo que, se entenderá como valores, a aquellos “elementos motivadores de las acciones y del comportamiento humano, que definen el carácter esencial y definitivo de la organización, por lo que los valores deben ser claros, compartidos y aceptados por los miembros de todos los niveles de la organización, con el objeto de que exista un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización” (Montoya, 2007:41-42). Mientras que las creencias se definirán como lo hacen Lucas y García (2002:281) que consideran a las creencias como “los supuestos tácitos, las opiniones, sentimientos y actitudes que los miembros de una organización mantienen, a menudo de forma inconsciente, sobre la naturaleza del mundo que los rodea”.

Como se puede apreciar, tanto valores como creencias deben ser compartidos y mantenidos por los miembros de la organización incluyendo todos los niveles de ésta. Como ya se dijo, para esta investigación, serán tanto valores como creencias los que se tomen como características para analizar la identidad organizacional. La tabla 4, plasma tanto valores como creencias desde la perspectiva del construccionismo social; enfoque teórico del cual se ha elegido como principal característica a la narración, ya que de acuerdo a autores construccionistas, es a través de esta que los individuos construyen la identidad organizacional.

Tabla 4: Identidad Organizacional desde el construccionismo social

<b>Identidad Organizacional</b>	<b>Construccionismo Social</b>
	<b>Narración</b>
<b>Valores</b>	Los individuos, a través de la narración expresan lo que los motiva a formar parte de la organización, motivación que se representa a través de los valores que deben ser compartidos por los miembros de la organización. Entonces, a través de la narración que los individuos hacen sobre su experiencia en la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, se pueden obtener los valores que éste considera como motivadores. Al tener el conjunto de narraciones de los miembros de la organización o de una parte de ésta, se pueden obtener los valores compartidos por los miembros de la organización, y son estos valores compartidos los que van a caracterizar y diferenciar a la organización de otras. Dichos valores, forman parte de la identidad organizacional.
<b>Creencias</b>	Debido a que las creencias son opiniones, sentimientos y actitudes que los miembros de la organización mantienen, pueden manifestarse con la narración de la experiencia de los miembros de la organización. Con las narraciones de los miembros de la organización se puede obtener una constante de los sentimientos y actitudes que se comparten por los miembros de la organización, que en suma forman las creencias de la organización, creencias que forman parte de las características de la identidad organizacional.

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior, describe como se pueden manifestar las características que describen la identidad organizacional vista desde la perspectiva del construccionismo social. Ésta tabla, sirvió de apoyo para la selección y realización de los instrumentos metodológicos utilizados en esta investigación. Este paso metodológico será descrito en el apartado cuatro que tiene como objetivo desarrollar el estudio de caso y será en ese capítulo dónde se desarrolle más profundamente la tabla anterior.

Para concluir este capítulo, cabe resumir, que se ha visto el surgimiento del construccionismo social a partir de la llamada sociología del conocimiento, para lo cual se han descrito algunas de las aportaciones de autores representativos de esta corriente del pensamiento científico. Teniendo presente que el

construccionismo social es una corriente de la sociología del conocimiento, ésta permite realizar investigaciones dentro de las ciencias sociales desde el paradigma de la complejidad, tomando en cuenta que tanto las organizaciones como los individuos que la conforman son complejos.

Se ha visto además, como el construccionismo social es una forma o herramienta de investigación de las ciencias sociales, que permite entender al individuo como ente relacional creador de realidades. Realidades que da a conocer a través del relato y la narración, que además son sostenidas y válidas por el apoyo de otros individuos. Además trata de entender al mundo del cual el individuo forma parte, es decir trata de entender su realidad específica. Es así como tenemos tres elementos esenciales del construccionismo social que son: el individuo relacional, el significado que le da a las cosas en un tiempo y sociedad determinados, y el relato y la narración, instrumentos con los cuales el individuo da cuenta de su mundo, de su realidad y por lo tanto, con los cuales construye su identidad.

Además, ese individuo constructor de realidades, forma parte de las organizaciones, dentro de las cuales, también lleva a cabo el proceso relacional. De ahí que, a través del relato que haga de su experiencia en dicha organización, va a construir la identidad organizacional, describiendo los valores y creencias con los que ésta funciona y que le permiten diferenciarse de otras.

## Capítulo III Metodología del Estudio de Caso

### 3.1 Conceptualización sobre Metodología de la investigación

Este apartado tiene como objetivo hacer una revisión teoría sobre la metodología que se utilizó para llevar a cabo la presente investigación. Ésta, es una investigación cualitativa, basada en un estudio de caso, realizado con el apoyo de técnicas como la etnografía, observación no participante y la entrevista semiestructurada, por lo que se hace necesario aclarar en que consiste cada uno de los métodos, técnicas y herramientas que se utilizaron para el desarrollo de esta investigación.

Para esta investigación se utilizó la metodología cualitativa, debido a que se buscó conocer y analizar una realidad organizacional específica, centrada en la identidad organizacional. Intentar conocer una realidad conlleva cierta complejidad contemplada por las técnicas cualitativas. Como bien dice Ruiz (2003:17) “los métodos cualitativos son los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva de *insider*, de captar el *significado particular* que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como piezas de un conjunto sistémico”. Esto es que las técnicas cualitativas permiten entender realidades desde el significado que le dan los individuos.

Una de las razones para la selección del método cualitativo, es que la investigación se realizó en una organización que está conformada por actores que se relacionan entre sí, a través del lenguaje, construyendo así una identidad organizacional específica. Estas relaciones entre actores que crean significados y que pueden ser analizadas bajo el método cualitativo, Rubio y Varas (2004:247) las describen así: “el método cualitativo se asienta, pues, en la dimensión relacional-grupal de los procesos sociales, entendiendo que a una sociedad la configuran las relaciones entre sus miembros, quienes pierden la consideración de

individuos (elementos individuales, aislados) para ser sujetos (sujetados por el lenguaje, por el conjunto de ordenamientos sociales, interacciones símbolos etc.)”

Otra de las razones por la cuales se eligió la utilización de la metodología cualitativa, es porque lo que se busca en ésta investigación es analizar la identidad de una organización; y de acuerdo con Martínez (2006:174) “la metodología cualitativa ha tenido un papel destacado en el nacimiento y desarrollo de las disciplinas que abordan el estudio de las organizaciones, y se ha convertido en la base del desarrollo germinal de las teorías que configuran el campo de la empresa”.

Ahora bien, una de las formas de llevar a cabo una investigación cualitativa es a través del método de estudio de caso, método comúnmente utilizado en las investigaciones realizadas en organizaciones. Para esta investigación el estudio de caso es la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero. Sobre el estudio de caso, Piedad Martínez (2006:189) menciona que “es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado. Razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel en cualquier campo de la ciencia”.

Debido a los turbulentos cambios tecnológicos, sociales, económicos y ecológicos a los que se enfrentan tanto los individuos como las organizaciones, ya no se puede generalizar una teoría; de ahí la necesidad de hacer investigaciones basadas en casos de estudio específicos. Sin embargo, no hay que olvidar que las teorías existentes son un gran apoyo a éste y cualquier tipo de investigación. Por esto, Katz (1992: 68) menciona que en una “investigación de campo se trata de investigar una única comunidad o un único grupo en términos de su estructura social; es decir, las interrelaciones de las partes de la estructura y de la interacción

social que se produce... además de que el estudio de campo proporcionará una imagen más detallada y más natural” (Katz, 1992: 68).

Pero este método de investigación no escapa a la controversia y a las dificultades que, según Martínez (2006), existen en cuanto a la validez y fiabilidad de los resultados arrojados por este método. Estas dificultades pueden evitarse siempre y cuando “el método de estudio de caso se realice con la suficiente rigurosidad científica, lo cual es posible si se realiza un adecuado diseño de la investigación que demuestre la validez y la fiabilidad de los resultados obtenidos, garantizando con ello la calidad y la objetividad de la investigación” (Martínez, 2006:190).

Para poder garantizar la validez y fiabilidad del estudio de caso, Katz (1992) propone seis etapas para su realización. Recalcando que dichas etapas no son un modelo riguroso, sino por el contrario, que se pueden utilizar todas las etapas o sólo algunas de ellas, teniendo presente que los estudios de campo muchas veces dictan sus propias etapas a seguir. Entonces, estas etapas se considerarán como una guía. Las etapas son: 1) proyecto inicial; 2) exploración o método antropológico abreviado; 3) formulación del diseño de investigación; 4) prueba de los instrumentos y procedimientos de investigación; 5) total de operaciones a realizar sobre el terreno, y 6) análisis de los materiales. En esta investigación, las etapas para el desarrollo del estudio de caso fueron las siguientes: 1) proyecto inicial, 2) acercamiento al caso de estudio, 3) exploración metodológica, 4) operacionalización de la teoría, 5) diseño y prueba de los instrumentos, 6) levantamiento de la información y, 7) procesamiento y análisis de la información.

Además, según Martínez (2006:171) “las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser: descriptivas, si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado; y exploratorias, sí a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio”. En lo que respecta a esta investigación, es tanto descriptiva como



exploratoria, debido a que se describen los hallazgos encontrados en el proceso de investigación, sin dejar de lado la teoría que existe sobre identidad organizacional vista desde el construccionismo social.

Finalmente, se puede decir que “el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado” (Yin, 1989, en Martínez, 2006:167). Además, en el método de estudio de caso, los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas, observación, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos. Para esta investigación las técnicas utilizadas fueron la etnografía, la observación no participante y la entrevista semiestructurada.

Es necesario decir que el estudio de caso de esta investigación se realizó en la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, organización que ofrece a la población de la Delegación Iztapalapa en el Distrito Federal una gran variedad de actividades deportivas como son, por mencionar algunas: natación, fútbol, básquetbol, gimnasia, karate, voleibol, entre otras. Debido a que lo que se busca es analizar la identidad organizacional de esta Ciudad Deportiva, se realizó una revisión minuciosa de algunos documentos proporcionados por el Coordinador Técnico de dicha Ciudad Deportiva, además de la revisión de libros especializados en materia deportiva así como las leyes y reglamentos en materia de deporte a nivel Federal y Distrito Federal, con la finalidad de entender el funcionamiento de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero así como la normatividad a la que está sujeta.

Para poder abordar el estudio de caso y poder analizar la identidad organizacional vista desde el construccionismo social, se decidió hacer el análisis únicamente en el área de actividades acuáticas de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero. Ésta área es de mayor importancia porque cuenta con cuatro equipos representativos, es decir, cuenta con cuatro equipos que representan tanto a la Ciudad Deportiva

Francisco I. Madero, como a la Delegación Iztapalapa y al Distrito Federal en el ámbito competitivo. Además, esta organización atiende a más de 4,000 usuarios, de los cuáles 3,000 hacen uso del área acuática. La descripción detallada de la organización se realiza en el siguiente apartado.

Para llevar a cabo el estudio de caso se hizo necesaria la elección de técnicas de recolección de datos que contribuyeran al logro del objetivo de la investigación, para lo que se usaron tres técnicas: la etnografía, la observación no participante y la entrevista semiestructurada. A continuación se describen brevemente algunos aportes teóricos sobre estas técnicas.

En cuanto a la etnografía, ésta se ha desarrollado en disciplinas como la antropología y la sociología. Es utilizada en investigaciones que buscan conocer y entender grupos sociales como razas o pueblos, para poder describirlos detalladamente. “Etimológicamente, el término etnografía (del gr. *Ethnos* = pueblo y de *graphía* = descripción) equivale a la ciencia que tiene por objeto el estudio y descripción de las razas o pueblos” (Pérez, 2000:18).

La etnografía es un modelo de investigación que se caracteriza porque el investigador forma parte del grupo que desee estudiar, por largo tiempo, lo que le permite vivir la experiencia, conocer como se desenvuelven e interactúan los individuos que forman parte de ese grupo. Es así como el investigador puede ver que tipo de normas, valores y creencias comparten los miembros del grupo social investigado. De acuerdo con Woods (1987:18 en Pérez, 2000:20) la etnografía se interesa por lo que la gente hace y se propone “describir sus creencias, valores, perspectivas, motivaciones y el modo en que todo eso se desarrolla o cambia con el tiempo de una situación a otra. Trata de actuar desde dentro del grupo y de las perspectivas de los miembros que lo componen. Lo que cuenta son sus significados e interpretaciones”.

La etnografía es usada y entendida de diversas formas, por lo que existe una gran polémica respecto a ésta. Según Pérez (2000:19), algunos autores la consideran como un enfoque o paradigma de investigación naturalista; otros la entienden como un método de investigación social; y algunos otros la consideran como una técnica. Para esta investigación interesa la etnografía como una técnica. Autores como "SIERRA BRAVO (1988) la reduce a técnica de observación, considerándola como una de las más importantes en las ciencias sociales. La doctora POLANCO MORENO (1984) define la etnografía de aula como técnica de investigación que puede utilizarse en distintos marcos teóricos y permite describir la conducta habitual de instituciones y grupos concretos" (en Pérez, 2000:19).

Para la presente investigación, se hizo uso de la etnografía como una técnica. Debido a que se utilizó como una técnica de observación, descripción e interpretación de los hechos y comportamientos humanos que eran de utilidad para cumplir los fines de esta investigación. En ningún momento se formó parte de la Ciudad Deportiva. De acuerdo con Álvarez-Gayou (2003:77) la etnografía suele requerir el estudio prolongado del grupo, a través de medios como la observación o bien la realización de entrevistas individuales con sus miembros. De ahí que tanto la observación no participante, como la entrevista semiestructurada formaron parte de las herramientas utilizadas para la realización de esta investigación.

Ahora bien, antes de explicar porque se eligió la observación no participante como herramienta metodológica, es necesario entender en que consiste la técnica de la observación. Para Ruiz (2003:125), la observación es "el proceso de observar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma". Ésta es una técnica muy utilizada por los investigadores, de hecho este autor menciona que es la segunda herramienta favorita para recoger información.

Esta técnica, según Álvarez-Gayou (2003:104) "no implica únicamente obtener datos visuales; de hecho, participan todos los sentidos". Es por eso que la

observación, consiste en agudizar los sentidos al estar observando una realidad, para poder ver más allá de las simples acciones y comportamiento de los actores, sin modificar su entorno.

La observación, “es entendida y practicada como la entrada a una situación social y la inspección sistemática de lo que en ella ocurre, unas veces como parte de la misma y otras veces como simple espectador” (Ruiz, 2003:123). Entrada que no debe generar ningún tipo de intervención ni manipulación de la situación observada.

Pero, tanto Ruiz (2003) como Álvarez-Gayou (2003) coinciden en que el solo hecho de acercarse al objeto de estudio ya sea como participante o como observador, genera modificaciones en los actores que son observados, entonces puede decirse que a pesar de que exista una tipología en cuanto a la observación como técnica de investigación, ésta va a afectar, de una u otra forma, el entorno social observado.

Existen varias tipologías respecto a la técnica de observación. Ruiz Olabuénaga (2003) propone una tipología de observación basándose en el grado de control, en el grado de estructuración y en el grado de participación. En cuanto al grado de participación, que interesa en esta investigación, existen dos tipos, la observación participante y la no participante. La primera consiste, según este autor, en formar parte del pueblo, grupo u organización a estudiar para vivir la experiencia, relacionarse con los miembros y entender cómo los individuos viven su realidad sin que exista ninguna perturbación. En la segunda el investigador no participa como un integrante del pueblo, grupo u organización al que observa, sino que participa como visitante observador.

La observación no participante, utilizada en esta investigación, consiste en la observación directa y temporal del investigador en la realidad que pretende estudiar, sin que este forme parte de ella, ni influya en el comportamiento de los

actores. De acuerdo a Álvarez-Gayou (2003:105) “se refiere al investigador que cumple la función de observador durante periodos cortos”. Se utilizó este tipo de observación porque en ningún momento el investigador formó parte del personal de la organización a estudiar, simplemente se realizó la observación por periodos, en el transcurso de la investigación y en la elaboración de las entrevistas semiestructuradas, dónde la observación también jugó un papel muy importante, ya que se debe estar atento, tanto al discurso del entrevistado como a su comportamiento y gestos, porque estos aspectos que son perceptibles mediante la observación, aportan datos importantes a la investigación.

Así, la observación no participante proporciona una serie de datos interesantes que otros instrumentos no proporcionan debido a su subjetividad. De ahí que “la observación garantiza un alto nivel de rigor cuando se combina con otros métodos... permite que los datos *sucedan con total espontaneidad* permaneciendo en su calidad de datos naturales y no provocados por la investigación” (Ruiz, 2003:128), es por eso que, además de la observación no participante, se eligió también la técnica de entrevista semiestructurada.

La técnica de la entrevista consiste en llevar a cabo una conversación entre investigador y actor social a analizar. Con esta herramienta se puede obtener gran información, que varía de acuerdo a las necesidades del investigador. Éste instrumento es concebido de distintas formas, por autores como Álvarez-Gayou (2003: 109) que la define como, “una conversación que tiene una estructura y un propósito. En la investigación cualitativa, la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias”. Para Pope (1979:64, en Rubio y Varas, 2004: 407) “es un encuentro hablado entre dos individuos que comporta interacciones tanto verbales como no verbales”. Mientras que para Ruiz (2003:166) “la entrevista crea un marco artificial y artificioso de recogida de datos en el que, fruto de la convivencia, se crea una relación intensa entre investigador que entrevista y actor social entrevistado. En la entrevista, el investigador busca encontrar lo que es importante y significativo en la

mente de los informantes, sus significados, perspectivas e interpretaciones, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan su propio mundo”.

“La entrevista concibe al hombre, al actor social, como una persona que construye sentidos y significados de la realidad ambiental. Con ellos entiende, interpreta y maneja la realidad a través de un marco complejo de creencias y valores, desarrollado por él, para categorizar, explicar y predecir los sucesos del mundo” (Ruiz, 20003:171). Como se puede apreciar, son varios los elementos a considerar para una entrevista. Dentro de la conversación que se dan entre investigador y entrevistado existen muchos elementos a considerar: entre ellos, un objetivo, que sirve para tratar de entender el mundo y el significado que le dan los entrevistados, el cual no sólo se expresa verbalmente, sino también física y emocionalmente.

Dentro del paradigma constructivista, que es utilizado en esta investigación para abordar el tema de la identidad organizacional, “la entrevista no es un arma neutral, sino que el entrevistador crea la situación social de la entrevista, en cuyo marco cobran sentido las respuestas obtenidas y dentro del cual deben ser interpretadas como episodios interaccionales. La entrevista no es una herramienta mecánica, sino que esta profundamente influenciada por el entrevistador y por sus características, así como por las del entrevistado y su contexto (Ruiz, 2003:123).

Es así como se puede decir que la entrevista es una técnica de investigación utilizada para la recolección de datos, que consiste en el intercambio verbal entre dos individuos: entrevistador y entrevistado. Ésta, tiene como objetivo entender el mundo del entrevistado a través de los significados que éste le da a las cosas y sucesos. La entrevista puede llevarse a cabo de diversas formas según lo requiera la investigación, por lo que teóricamente se cuenta con varias topologías de entrevistas que responden a diferentes necesidades.

Para la presente investigación se tomará en cuenta la clasificación que hacen Rubio y Varas (2004:409): el primero hace referencia al objetivo o finalidad última de la entrevista, y el último se fija en el grado de estructuración y directividad de la misma. La tabla 5 Muestra la tipología propuesta por Rubio y Varas (2004).

Tabla 5: Tipos de entrevistas propuestas por Rubio y Varas (2004)

Según el OBJETIVO	- Entrevista clínica - Entrevista de orientación - Entrevista de investigación
Según el grado de ESTRUCTURACIÓN Y DIRECTIVIDAD	- Entrevista estructurada - Entrevista abierta o semiestructurada

Fuente: Rubio y Varas (2004:409)

Para esta investigación se hizo uso de la entrevista abierta o semiestructurada. Para Rubio y Varas (2004) es semiestructurada porque una entrevista, por muy abierta que sea siempre necesitara un mínimo de estructuración y directividad por parte del entrevistador. Algunas de las características de este tipo de entrevistas son: que es flexible, que las preguntas por lo general son abiertas y el entrevistador realiza un guión de preguntas a realizar, las cuales no es indispensable que se sigan siempre en el mismo orden, sino que la misma conversación va dando la pauta para las preguntas del guión. Es así como en este tipo de entrevistas, se deja que el entrevistado hable y se exprese, siempre y cuando no se salga del tema que interesa investigar. El entrevistador sólo debe intervenir para redirigir los comentarios del entrevistado a los temas centrales de la investigación.

En cuanto a la selección de la muestra, para la realización de la entrevista semiestructurada, Rubio y Varas (2004) mencionan que la clave para la selección esta en la “*significatividad*” de los entrevistados. “Es decir, se buscará a personas que sean significativas en relación a los objetivos de investigación y a la población a la que ésta se refiere. En concreto, se seleccionará a personas que sean representantes típicos o informantes privilegiados de un conjunto de población que se quiera conocer” (Rubio y Varas, 2004:429). De acuerdo a estos autores, el

número total dependerá de la saturación, es decir, dependerá de en qué momento los datos proporcionados por los entrevistados sean repetitivos, será entonces cuando se dejen de realizar entrevistas. Así en la metodología cualitativa que hace uso de las entrevistas semiestructuradas, el diseño del tamaño de la muestra no es una cuestión que genere problemas o conflictos. En esta investigación la selección de la muestra consistió en la selección de personas significativas, correspondientes a tres niveles diferentes de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero.

Una vez que se llevaron a cabo las entrevistas semiestructuradas, se procedió al análisis de los datos obtenidos, tanto en las entrevistas como de los documentos que se revisaron y del marco teórico seleccionado. Para el análisis de los datos obtenidos en una investigación cualitativa, que sólo describen el panorama en cuanto al análisis de los datos y que en ningún momento tratan de proponer métodos rígidos; algunas de estas opiniones se revisarán a continuación.

Ruiz (2003:77) menciona que los instrumentos cualitativos “no se someten a ningún esquema rígido de procedimientos y normas de comprensión de la realidad social. Los diferentes autores han ido presentando métodos de análisis al mismo tiempo que llevan a cabo sus estudios concretos”; esto es, que el análisis de los datos para este tipo de investigaciones se realiza de acuerdo a las necesidades de la investigación y a las preferencias del investigador.

Pero nunca se debe olvidar que dicho análisis tiene el objetivo de hacer la revisión de los datos a la luz del marco teórico que se este usando para la investigación, que en este caso es la identidad organizacional vista desde el construccionismo social, es decir, en el análisis de los datos se toma en cuenta, tanto lo teórico como lo empírico. Como lo mencionan Rubio y Varas (2004:495) para los que “el análisis supone la elaboración teórica de los resultados empíricos, es decir, la refundición en conclusiones y modelos teóricos y por lo tanto abstractos, de datos concretos... además de que es el momento de poner en claro, en confrontación



con los datos empíricos, lo que se ha ido elaborando teóricamente a lo largo del proceso de obtención de datos (Rubio y Varas, 2004:495).

Se entiende que no hay una única ni rigurosa manera de analizar los datos cualitativos, siempre y cuando se analicen a la luz de la teoría elegida. El análisis de los datos cualitativos, de acuerdo a Ruiz (2003:77), consiste en “diseñar las estructuras de significación y en determinar su campo social y su alcance. Analizar los datos es como tratar de leer (en el sentido de interpretar un texto) un manuscrito extranjero, borroso, plagado de elipsis, de incoherencias, de sospechosas enmiendas y de comentarios tendenciosos y, además, escrito no en las grafías convencionales de representación sonora, sino en ejemplos volátiles de conducta moderada”. De ahí la dificultad en cuanto al análisis, que para este caso, por tratarse de datos arrojados por entrevistas semiestructuradas, son meramente datos discursivos que están cargados de significado.

Al respecto Rubio y Varas (2004:246), mencionan que “el método cualitativo, partiendo de la base de que no siempre existe coincidencia entre significante y significado, trabaja con la dimensión connotativa o estructural del lenguaje. La ideología como repertorio de ideas, creencias, valores, etc., está contenida en el discurso, y los discursos ideológicos son siempre connotativos, no se pueden reducir a una sola palabra (a un significante), sino que tiene que descubrirse a partir de una serie de palabras (cadena de significantes) que apuntan a un significado”. Por esto es que el análisis de los datos debe contemplar las coincidencias entre las entrevistas hasta llegar a la saturación como ya se mencionó anteriormente. Además para poder llevar a cabo el análisis de datos discursivos y evitar que se pierda de vista el tema central de investigación, Rubio y Varas (2004:496) mencionan que “en el análisis de la formación discursiva lo que debemos encontrar es el campo semántico que lo estructura; es decir, los conceptos agrupados y diferenciados que configuran la estructura de un discurso”.

En cuanto a la presente investigación, para poder llevar a cabo el análisis de los datos arrojados por la entrevistas, se ha elaborado el cuadro “Identidad organizacional desde el construccionismo social”, donde se agrupan los diferentes conceptos elegidos para analizar la identidad organizacional entendida desde el construccionismo social. Dicho cuadro se explicará y desarrollará más adelante, en el apartado “Operacionalización de la teoría”.

### **3.2 Metodología del Estudio de Caso**

Para desarrollar el estudio de caso, se llevaron a cabo varias tareas en el orden siguiente: descripción del objeto de estudio, operacionalización de la teoría, diseño de los instrumentos, levantamiento de la información, procesamiento y análisis de la información y la obtención de los principales resultados. Estos pasos se desarrollan en el capítulo IV, a continuación se da una breve explicación de lo que contendrá cada uno.

En la descripción del objeto de estudio se describió detalladamente a la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero. Se incluye su misión, visión y objetivos, así como una breve explicación de cómo funciona. Además se explica el marco normativo a la que esta organización esta sujeta, así como algunas definiciones clave sobre el ámbito deportivo.

En cuanto a la operacionalización de la teoría, ésta consistió en retomar y poner como punto central a la identidad vista desde el construccionismo social, para que a partir de ahí, se fuera construyendo la entrevista semiestructurada, que fue el instrumento de esta investigación. Entonces con la ayuda de la operacionalización, se realizó el diseño de los instrumentos, apartado, dónde se describe y explica cómo fue elaborada la entrevista semiestructurada.

En el levantamiento de la información se explica cómo, cuando y a quién se les realizó la entrevista semiestructurada. En el procesamiento y análisis de la información se hace un análisis e interpretación de toda la información obtenida con ayuda de la etnografía, la observación no participante y las entrevistas semiestructuradas. Finalizando con la descripción de los principales resultados derivados del desarrollo del estudio de caso.

#### **Capítulo IV Estudio de Caso: Identidad en la organización Ciudad Deportiva Francisco I. Madero del gobierno del Distrito Federal**

En los capítulos anteriores se abordó, tanto el tema de la Identidad Organizacional como el del Construccinismo Social, bases teóricas para el desarrollo del Estudio de Caso realizado en la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, que se encuentra ubicada en la Delegación Iztapalapa y que pertenece al Gobierno del Distrito Federal. En éste capítulo se presenta el Estudio de Caso que se llevó a cabo para ésta investigación, desarrollando cada uno de los pasos explicados en el capítulo anterior.

##### **4.1 Descripción del objeto de estudio: Ciudad Deportiva Francisco I Madero**

El estudio de caso de esta investigación se realizó en la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, que en lo sucesivo se denominará “Ciudad Deportiva”. En este apartado se realiza una descripción breve del contexto dónde se ubica esta organización. Posteriormente se describe cómo se estructura y cómo funciona; después se desarrolla una breve descripción del marco normativo para entender el contexto en el que se desenvuelve esta organización. Finalmente, se hace una descripción teórica de los diferentes significados de deporte, así como de

educación física y cultura física, mismos que serán utilizados a lo largo del estudio de caso.

La Ciudad Deportiva, se encuentra ubicada en la colonia Ejército constitucionalista perteneciente a la Delegación Iztapalapa en el Distrito Federal. El Gobierno del Distrito Federal, cuenta con un total de 2, 499 clubes deportivos, de los cuáles 192<sup>5</sup> se ubican en la Delegación Iztapalapa, divididos en: 115 módulos deportivos, 62 canchas de fútbol rápido y 15 centros deportivos. Son 192 los espacios físicos con los que se cuenta en la Delegación Iztapalapa para ofrecer y practicar actividades físicas y deportivas, espacios físicos que deben atender a la población de esta Delegación, que es de aproximadamente 1, 820,888<sup>6</sup> habitantes. En la tabla 6 se puede apreciar la manera en que se dividen los espacios para practicar actividades deportivas en Iztapalapa.

Tabla 6: Espacios físicos para la práctica del deporte en la Delegación Iztapalapa

<b>Tipo de espacio</b>	<b>Cantidad</b>
Módulos Deportivos	115
Canchas de Fútbol	62
Centros Deportivos	15
<b>Total de espacios</b>	<b>192</b>

Fuente: elaboración propia con datos de [www.iztapalapa.gob.mx](http://www.iztapalapa.gob.mx)

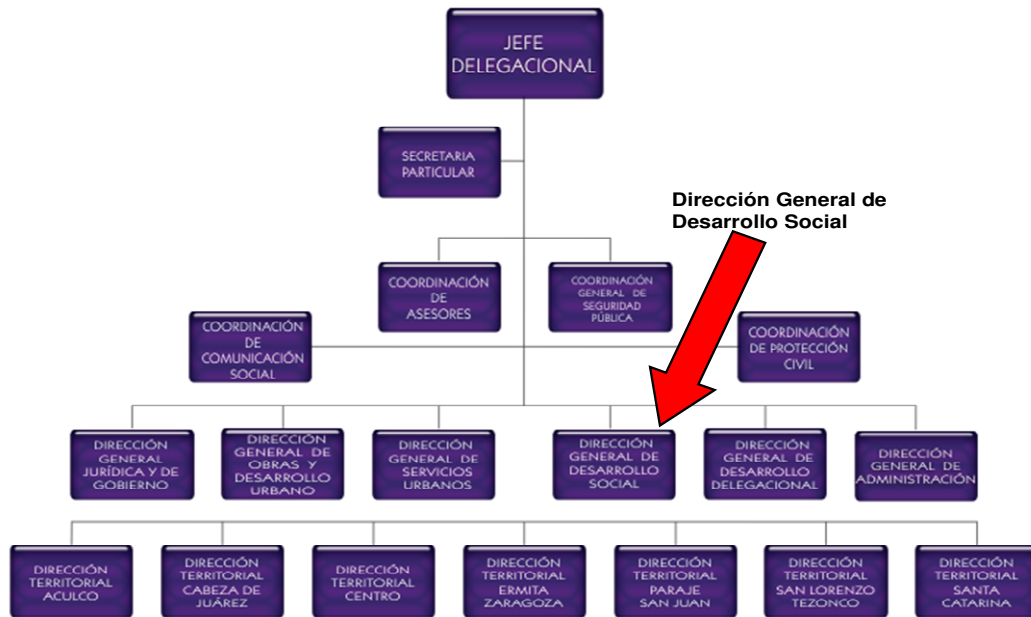
Dentro de los 15 Centros Deportivos con los que cuenta la Delegación Iztapalapa, se encuentra la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero. La Ciudad Deportiva, es pública y depende de la Coordinación de Desarrollo del Deporte de la Delegación Iztapalapa, ésta coordinación depende de la Dirección de Promoción al Desarrollo Humano, de la Dirección General de Desarrollo Social, la cuál está a cargo de la Jefa Delegacional de Iztapalapa, Clara Marina Brugada Molina. Esto se puede apreciar en las figuras 13 y 14.

---

<sup>5</sup> Dato obtenido de la página [http://www.iztapalapa.gob.mx/hm/0414000000\\_2005.html](http://www.iztapalapa.gob.mx/hm/0414000000_2005.html) el 11 de junio de 2009.

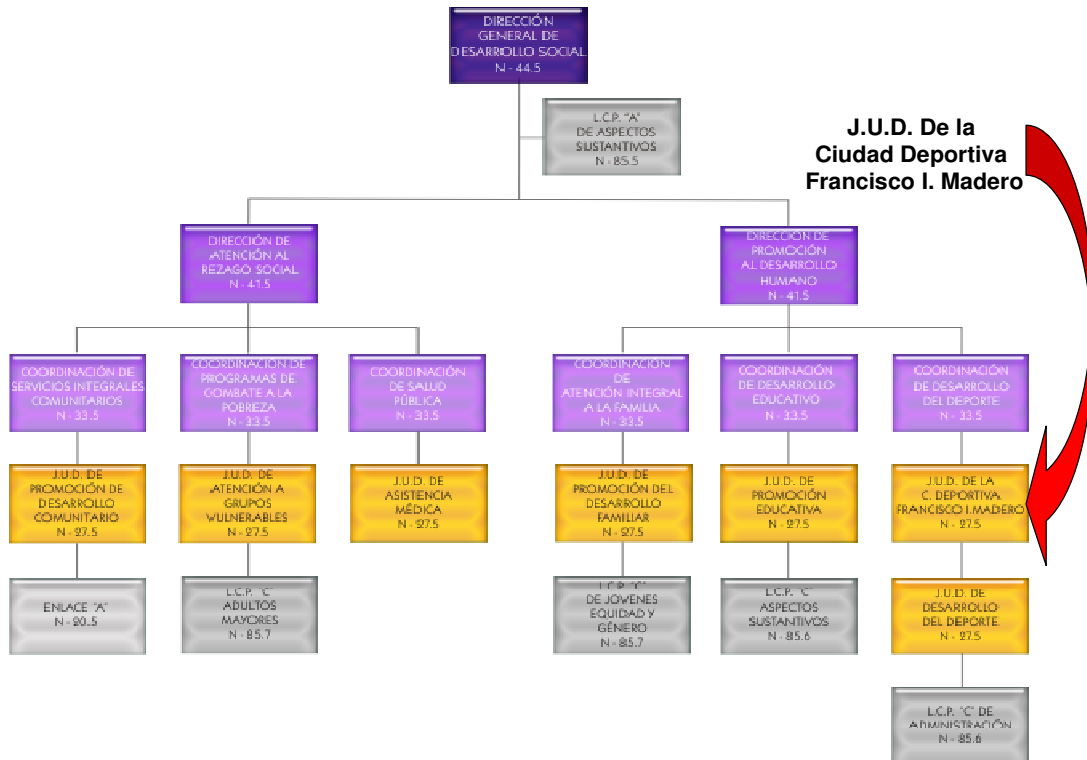
<sup>6</sup> Dato obtenido del censo de población y vivienda 2005, INEGI, el 11 de junio de 2009.

Figura13: Jefatura Delegacional de Iztapalapa



Fuente: [http://www.iztapalapa.gob.mx/hm/0202010000\\_2005.html](http://www.iztapalapa.gob.mx/hm/0202010000_2005.html) (22de junio de 2010), con modificaciones.

Figura 14: Dirección General de Desarrollo Social de la Delegación Iztapalapa



Fuente: [http://www.iztapalapa.gob.mx/hm/0202070000\\_2005.html](http://www.iztapalapa.gob.mx/hm/0202070000_2005.html) (22de junio de 2010), con modificaciones.

La Ciudad Deportiva fue inaugurada el cuatro de diciembre de 1985, es decir, hace ya veinticinco años. Esta Ciudad Deportiva inició proporcionando a los usuarios actividades terrestres como fútbol, basquetbol, box y voleibol. Posteriormente, la Ciudad Deportiva fue extendiendo las actividades deportivas que ofrecía a los habitantes de la Delegación Iztapalapa. Así, en febrero del año 2000, quince años después de su apertura, se inaugura la alberca semi-olímpica “Alejandro González Vález”, ofreciendo así, actividades acuáticas y terrestres, por lo que se ven en la necesidad de dividir, estructuralmente hablando, las actividades que brindan a la población en actividades terrestres y actividades acuáticas, modalidad en la que se trabaja hasta el día de hoy. Actualmente proporcionan un total de 23 actividades deportivas; la tabla 7 muestra las actividades y/o disciplinas que ofrece la Ciudad Deportiva haciendo la distinción entre actividades terrestres y acuáticas.

Tabla 7: Actividades proporcionadas por la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero

<b>Tipo de Actividad</b>	<b>Disciplina</b>
<b>Actividades acuáticas</b>	Natación
	Clavados
	Nado con aletas
	Buceo
<b>Actividades Terrestres</b>	Aeróbics
	Básquetbol
	Box
	Físico
	Físico - constructivismo
	Fútbol
	Gimnasia artística
	Gimnasia reductiva
	Jazz
	Karate
	Kick boxing
	Manualidades
	Patinaje de velocidad
	Patinaje artístico
	Hockey in line
	Tenis de campo
	Tenis de mesa
	Voleibol
Yoga	

Fuente: elaboración propia con datos el Programa de Trabajo 2010.

En cuanto a la estructura y funcionamiento de la Ciudad Deportiva y revisando el “Programa de trabajo 2010”, se tiene que la Ciudad Deportiva cuenta con un Jefe de Unidad Deportiva, que es el encargado de vigilar el funcionamiento de la Ciudad Deportiva, sus funciones se encuentran en la página [http://www.iztapalapa.gob.mx/htm/0202070017\\_2008.html](http://www.iztapalapa.gob.mx/htm/0202070017_2008.html) (22de junio de 2010) y son:

- Elaborar y someter la aprobación ante la Coordinación de Desarrollo del Deporte, el programa anual de actividades deportivas a realizar en la ciudad deportiva, así como asegurar su realización.
- Coadyuvar en la integración del anteproyecto de presupuesto considerando las necesidades que en materia de obra, equipamiento y promoción del deporte requiera la ciudad deportiva.
- Consolidar y ejecutar acciones orientadas a fortalecer y fomentar el deporte entre la población iztapalapense.
- Coadyuvar en la realización de acciones tendientes a la promoción del deporte con instituciones públicas y áreas internas delegacionales.
- Gestionar ante las instancias competentes las acciones necesarias para dar mantenimiento al deportivo.
- Autorizar el uso de las instalaciones deportivas, en apego a la normatividad vigente.
- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros del deportivo.
- Consolidar las acciones orientadas a la difusión de los servicios que presta el deportivo.
- Administrar bajo los lineamientos establecidos, los recursos de aplicación inmediata que se generen y asegurar su envío a la Dirección General de Administración para su control.

El Jefe de la Ciudad Deportiva, tiene a su cargo la Coordinación de Mantenimiento, la Coordinación de Servicios Generales y la Coordinación Técnica. Ésta última encargada de coordinar el núcleo de operaciones de la Ciudad

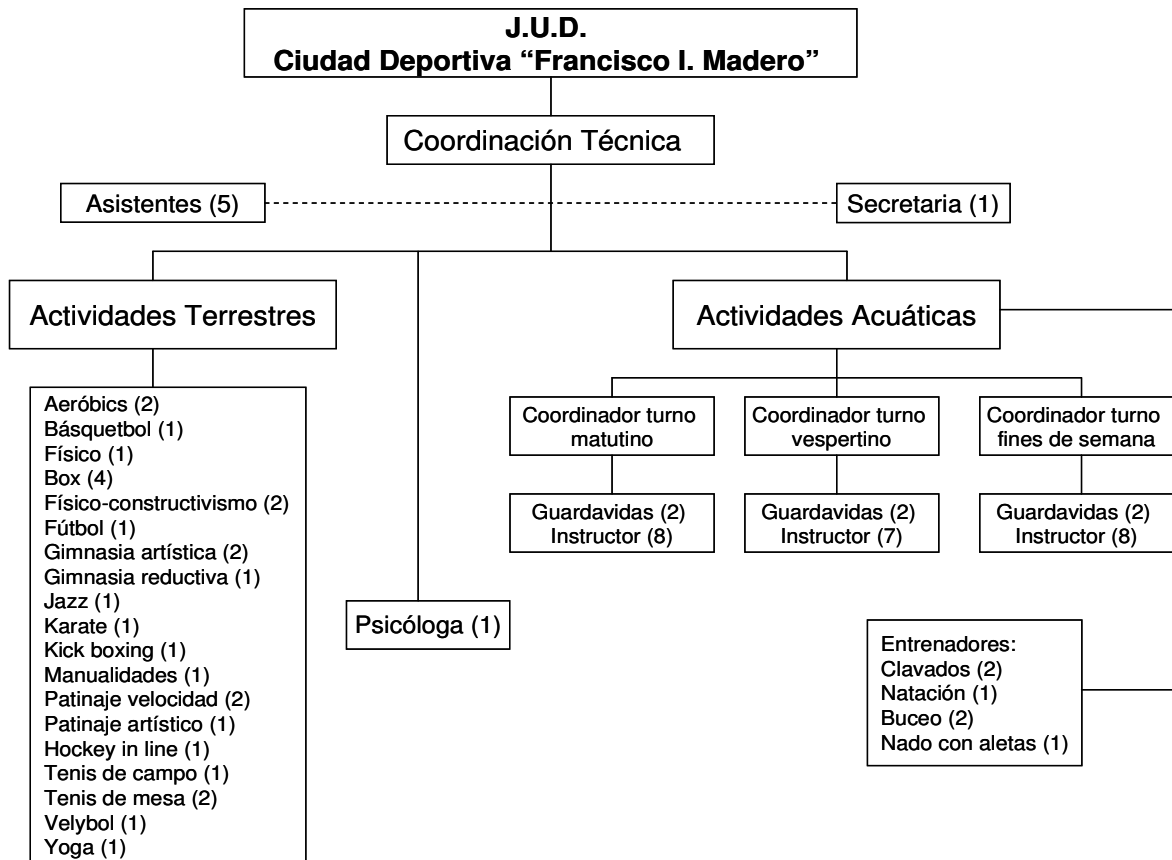
Deportiva; es decir, ésta es el “área encargada de la operación de las actividades deportivas de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero y se divide en dos: actividades terrestres y actividades acuáticas” (Manual de procedimientos de la Coordinación Técnica, 2010: 2).

En la Coordinación Técnica se encuentra el área operativa de la Ciudad Deportiva; es desde ahí, donde se coordinan todas las actividades deportivas que hasta hoy ofrece esta organización, actividades que como ya se mencionó, se dividen en terrestres y acuáticas. Las primeras se conforman de un total de 27 personas (entrenadores) y ofrecen servicio a aproximadamente 700 usuarios; mientras que las segundas se conforman de un total de 38 personas (entrenadores e instructores) y ofrecen servicio a aproximadamente a 3000 usuarios, además de que el área de actividades acuáticas cuenta con equipos representativos, es decir, con equipos que participan en competencias representando a la Ciudad Deportiva y a la Delegación Iztapalapa, las actividades deportivas con equipo representativo son: clavados, natación, nado con aletas y buceo.

Lo anterior, deja ver que el área de actividades acuáticas es un área estratégica dentro de la Ciudad Deportiva, razón por la cual se ha elegido para desarrollar la presente investigación. En la figura 15 se presenta el organigrama de la Ciudad Deportiva, contenido en el “Manual de Procedimientos de la Coordinación Técnica”, donde se puede ver, cómo se estructura la parte operativa de la Ciudad Deportiva. Éste es el único organigrama con el que cuenta la organización, en él se puede apreciar la manera en que se estructura ésta organización, la división de actividades de la que se hablaba anteriormente y los equipos que representan en materia deportiva a la Delegación Iztapalapa y al Distrito Federal.



Figura 15: Organigrama de la Coordinación Técnica



Fuente: Manual de Procedimientos de la Coordinación Técnica (2010: 1).

En el documento titulado "Programa de trabajo 2010" se encuentran la misión, visión y objetivos de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero. En cuanto a la misión de esta Ciudad Deportiva se plantea lo siguiente: "la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero es el Centro Deportivo más importante de Iztapalapa, que sirve para atender y fomentar la práctica de las diferentes disciplinas que existen dentro del deporte y los eventos que de él se deriven, impulsando la integración de una cultura física sólida y de competitividad, a través de la difusión y dentro de un marco jurídico normativo y procedimientos de organización, que permitan un mejor nivel y calidad de vida a los ciudadanos, principalmente de la Delegación Iztapalapa".

La visión de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero es: “ser una institución contemporánea, que impulse la formación de ciudadanos ejemplares y deportistas, a través del desarrollo y la práctica de actividades deportivas, culturales y sociales con honestidad, transparencia y servicios de calidad, para recuperar el nivel competitivo en los eventos deportivos locales, regionales, nacionales e internacionales”.

El objetivo general de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero es: “ofrecer actividades más amplias para la recreación, entretenimiento y la práctica deportiva, consolidando los servicios y fortaleciendo la infraestructura, con pleno apego a la normatividad en materia para la recaudación de ingresos, que coadyuven a fomentar la cultura y el deporte a la comunidad Iztapalapense” (pág. 4). Además “la Delegación Iztapalapa cuenta con una población considerada de alta marginalidad, lo cual provoca que nuestros jóvenes se vean involucrados muy fácilmente en problemas como consumo de drogas, cigarro, alcohol, pandillerismo, embarazos no deseados, robos, entre otros, preocupados por esta situación la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero tiene como objetivo encaminar a los jóvenes a actividades deportivas que los alejen de todos los vicios y problemas antes mencionados, para lo cual se propone trabajar con profesores capacitados y con experiencia en cada uno de los deportes que se imparten para lo cual se busca inculcar disciplina y respeto entre los usuarios teniendo como base un plan de trabajo integro que contenga la metodología del deporte y a su vez inculque valores humanos, lo cual les permitirá mejorar aspectos básicos en sus vidas” (pág. 6).

Como se puede observar, la Ciudad Deportiva, al ofrecer sus servicios, intenta incidir en el bien de la sociedad iztapalapense, al mismo tiempo que trata de alcanzar un nivel competitivo en algunas de las actividades deportivas que ofrece, como es el caso de la natación y los clavados, por ejemplo, que son equipos representativos de esta Ciudad Deportiva; sin olvidar que proporciona actividades para discapacitados y cursos de verano para jóvenes y niños.

En cuanto a la difusión del deporte, contemplada en la misión de la Ciudad Deportiva, el Coordinador Técnico de esta organización se encarga de mantener en acción a su personal ofreciendo una serie de eventos anuales, los cuales varían y que en su mayoría son exhibiciones de las diferentes disciplinas deportivas que ahí se ofrecen, además de contar con el evento anual de curso de verano para niños y jóvenes en el periodo vacacional.

Ahora bien, la Ciudad Deportiva, como ya se explicó, ofrece servicios, que consisten en la práctica de actividades deportivas por lo que está sujeta a un marco normativo específico. El deporte, como actividad física, en México está reglamentado por **Ley General de Cultura Física y Deporte** y su respectivo Reglamento, esta es la ley que regula a las actividades deportivas y a sus instalaciones a nivel federal. Por otra parte y para efectos del estudio de caso que es la Ciudad Deportiva, se cuenta también con la **Ley del Deporte para el Distrito Federal** y su respectivo Reglamento. Estas son las dos principales leyes que importan para el estudio de caso de esta investigación.

La Ley General de Cultura Física y Deporte se encarga de poner las reglas bajo las cuales va a funcionar el deporte en México, así como de destacar la importancia de los diferentes organismos que representan al deporte y sus diferentes actividades a nivel nacional y mundial. Esta ley, en su artículo 1º, menciona que la aplicación e interpretación de esta Ley es por conducto de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), es decir, que el deporte, su reglamentación y promoción a nivel nacional, están a cargo de la CONADE.

El objeto de esta Ley se describe en su artículo 2º, el cual consiste en “establecer las bases generales de coordinación y colaboración entre la Federación, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios, así como de la concertación para la participación de los sectores social y privado en materia de Cultura Física y Deporte”, describiendo sus finalidades generales, de las cuales rescatamos tres

que marcan aspectos importantes en la vida de un individuo: la salud, la prevención del delito y la inclusión:

“**IV.** Fomentar el desarrollo de la cultura física y el deporte, como medio importante en la preservación de la salud y prevención de enfermedades.

**V.** Fomentar el desarrollo de la cultura física y el deporte, como medio importante en la prevención del delito.

**X.** Garantizar a todas las personas sin distinción de género, edad, capacidades diferentes, condición social, religión, opiniones, preferencias o estado civil la igualdad de oportunidades dentro de los programas de desarrollo que en materia de cultura física y deporte se implementen”.

Así mismo en el artículo 4° de esta Ley se establecen las definiciones básicas en materia de deporte, definiciones en la que se profundizará más adelante, y que son:

**I.** Educación Física: Proceso por medio del cual se adquiere, transmite y acrecienta la cultura física;

**II.** Cultura Física: Conjunto de bienes (conocimientos, ideas, valores y elementos materiales) que el hombre ha producido con relación al movimiento y uso de su cuerpo;

**III.** Actividad Física: Actos motores propios del ser humano, realizados como parte de sus actividades cotidianas;

**IV.** Recreación Física: Actividad física con fines lúdicos que permiten la utilización positiva del tiempo libre;

**V.** Deporte: Actividad institucionalizada y reglamentada, desarrollada en competiciones que tiene por objeto lograr el máximo rendimiento, y

**VI.** Rehabilitación Física: Actividades para restablecer a una persona sus capacidades físicas, reeducando por medio de ellas a su cuerpo”.

Existe un Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE) el cual se describe en el título segundo de esta Ley: este Sistema tienen como objetivo

“generar las acciones, financiamientos y programas necesarios para la coordinación, fomento, ejecución, apoyo, promoción, difusión y desarrollo de la cultura física y el deporte, así como el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales”. En el artículo 10 se mencionan algunos de los organismos que componen este sistema dentro de los cuáles se encuentra Iztapalapa, y son:

- I.** La Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE);
- II.** Los Órganos Estatales, del Distrito Federal, y Municipales de Cultura Física y Deporte;\*
- III.** La Confederación Deportiva Mexicana, AC;
- IV.** El Comité Olímpico Mexicano, AC;
- V.** Las Asociaciones Deportivas Nacionales;
- VI.** Los Consejos Nacionales del Deporte Estudiantil, y
- VII.** Las Asociaciones y Sociedades que estén reconocidas en términos de esta Ley y su Reglamento.”

Para efectos de esta investigación es importante señalar que, en el Artículo 31 de esta Ley, se menciona que cada Entidad Federativa, Distrito Federal y Municipios podrán contar, de conformidad con sus ordenamientos, con un órgano que en coordinación y colaboración con la CONADE promueva, estimule y fomente el desarrollo de la cultura física y el deporte, estableciendo para ello, sistemas de cultura física y deporte en sus respectivos ámbitos de competencia. Esto es importante para ver la coordinación que debe existir en materia deportiva, entre la Federación y los diferentes Estados incluyendo al Distrito Federal, dicho órgano en el Distrito Federal es el Instituto del Deporte del Distrito Federal.

En suma, la Ley General de Cultura Física y Deporte establece las funciones de cada uno de los organismos encargados de la cultura física y el deporte a nivel nacional; estableciendo las acciones y responsabilidades que deben llevar a cabo para el fomento, ejecución, difusión, promoción y vigilancia de la cultura física y el

deporte. Reconociendo al deporte en todas sus modalidades y categorías (natación, gimnasia, fútbol, atletismo, clavados, entre muchos otros), incluyendo al deporte desarrollado por el sector estudiantil (educación física), al deporte para personas con capacidades diferentes y al deporte para personas adultas mayores en plenitud.

Por su parte, la Ley del Deporte para el Distrito Federal en su artículo 1º establece que “las disposiciones de la presente Ley son de orden público e interés social y tienen por objeto normar las actividades tendientes a fomentar y desarrollar el deporte en el Distrito Federal y establecer el Sistema del Deporte del Distrito Federal, así como las bases para su funcionamiento”.

Esta Ley define el concepto de deporte en su artículo 2º como: “la práctica de actividades físicas e intelectuales que las personas, de manera individual o en conjunto, realicen con propósitos competitivos o de esparcimiento en apego a su reglamentación”. Dicha práctica propiciará el desarrollo de las aptitudes del individuo, el cuidado de su salud y promoverá su integración a la sociedad.

Posteriormente en su artículo 3º, establece la función social del deporte en el Distrito Federal, que es la de “fortalecer la interacción e integración de la sociedad, para desarrollar de manera armónica las aptitudes físicas e intelectuales de las personas y contribuir y fomentar la solidaridad como valor social”. Se puede ver como uno de los objetivos del deporte en el Distrito Federal, es el de integrar a la sociedad, más que el de generar competidores de alto rendimiento, es decir, busca la mayor inclusión; éste es también uno de los objetivos antes descritos de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero. Con lo anterior, es donde se puede observar la congruencia entre la Ley Federal, la Distrital y las acciones de las organizaciones que proporcionan el deporte.

En el artículo 4º, se mencionan los actores sujetos a esta Ley: “son sujetos de la presente Ley, los deportistas, los organismos deportivos de los sectores público,

social y privado en el Distrito Federal y demás personas que por su naturaleza o funciones sean susceptibles de integrarse al Sistema del Deporte en esta Ciudad”. En congruencia con este artículo 4° que incluye, tanto a deportistas como a centros deportivos sujetos de esta ley, en su artículo 5° reconoce el “derecho de todo individuo al conocimiento, difusión y práctica del deporte sin distinción de sexo, militancia o creencia religiosa”. Una vez más se aprecia el intento de inclusión de la sociedad a la práctica del deporte, sin discriminación alguna y sin fines netamente competitivos, aspectos igualmente contenidos en el objetivo de la Ciudad Deportiva.

Además, ésta Ley explica la regulación del fomento al deporte mediante consejos del deporte, de los cuales habrá uno para cada delegación del Distrito Federal; así como también se debe contar con programas de fomento al deporte en rubros como son deporte popular, estudiantil, adaptado, de alto rendimiento y para adultos mayores. Incluye además el estímulo al deporte, por lo que otorgan el Premio al Merito Deportivo, premio que el jefe de Gobierno del Distrito Federal entrega de manera anual a la persona que se distingue en el deporte.

Ésta ley, también se encarga de establecer las condiciones mínimas en cuanto a instalaciones se refiere, con las que debe contar una organización que ofrezca la practica del deporte. Promueve además, las bases para la practica de un deporte seguro, estableciendo la proporción de un servicio seguro mediante la elección adecuada de personal con capacidades y conocimientos del deporte a impartir. Así también regula la prevención en el uso de sustancias nocivas para la salud que alteren el rendimiento deportivo de los usuarios. En cuanto al punto de seguridad, las acciones que realiza la Ciudad Deportiva son las de contratar con personal que tenga experiencia en las disciplinas deportivas que imparten. Es así cómo en el “Manual de Procedimientos de la Coordinación Técnica” se establecen los requisitos que solicitan para formar parte del personal operativo de esta organización, dando importancia también a la capacitación constante de sus empleados.

Como ya se vio, la actividad del deporte en México esta conformada por una gran cantidad de organizaciones diferentes y con atribuciones distintas. A continuación se presenta una lista de las organizaciones que están relacionadas con la promoción, regulación, organización y difusión del Deporte, tanto a nivel nacional como internacional, mismas que se podrán apreciar en la figura 16.

*Organizaciones a nivel Internacional:*

- Asociaciones y Federaciones Internacionales, como por ejemplo, Federación Internacional de Natación FIN, la Federación Internacional de Gimnasia FIG, entre muchas otras.
- COI: Comité olímpico Internacional
- AMA: Agencia Mundial Antidopaje
- CMCOI: Comisión Médica del Comité Olímpico Internacional

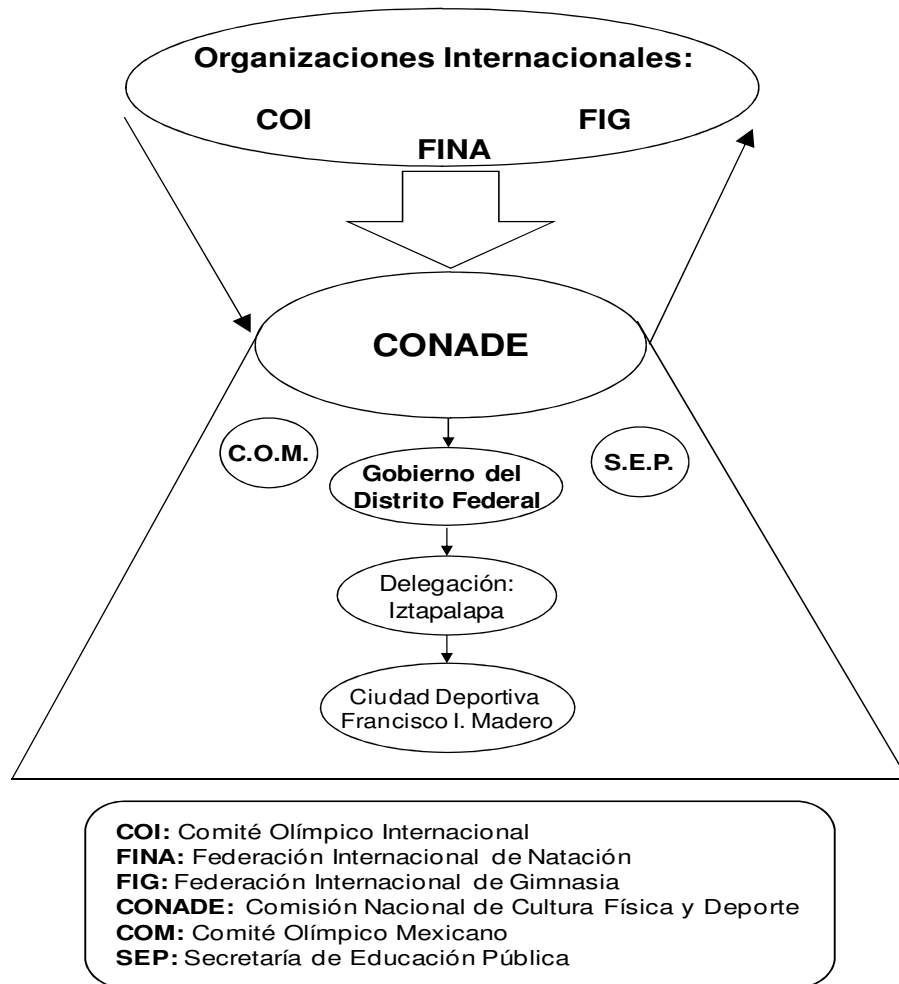
*Organizaciones a nivel Nacional:*

- CONADE: La Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte;
- CODEME: La Confederación Deportiva Mexicana, AC;
- COM: El Comité Olímpico Mexicano, AC;
- CAAD: La Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte;
- CONDE: Los Consejos Nacionales del Deporte Estudiantil;
- SINADE: El Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte;
- RENADE: El Registro Nacional de Cultura Física y Deporte;
- SEP: La Secretaría de Educación Pública
- CNA: Comité Nacional Antidopaje

En la figura 16, se muestran algunas de las organizaciones mencionadas con anterioridad, haciendo notar el grado y nivel de importancia e influencia que tienen unas sobre otras.



Figura 16: Principales Organismos que regulan el deporte a nivel nacional e internacional



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, y para terminar el análisis del contexto en el que se desenvuelve y funciona la Ciudad Deportiva, se describirán tres conceptos que se consideran importantes para no entrar en confusiones al hablar de la actividad deportiva y lo que ésta implica: *Deporte, Cultura Física y Educación Física*; definiciones que han sido retomadas de textos especializados en el tema, para tener claridad cuando se utilicen.

Iniciemos con el concepto de Deporte para entender lo que éste concepto implica. El deporte como actividad física, ha sido interpretado y definido por varios autores

y por las leyes que lo rigen, a continuación se plasman algunas definiciones de deporte. Para José María Cagigal: “el deporte (y/o actividades deportivas) es una diversión liberal, espontánea, desinteresada, expansión del espíritu y el cuerpo, generalmente en forma de lucha, por medio de ejercicios físicos mas o menos sometidos a reglas”.<sup>7</sup>

Otra de las definiciones de deporte es la que da Soll (1964, en May, 2009:17), para este autor, “el deporte es una actividad libre y sin objeto, pero realizada sistemáticamente y según reglas determinadas, una actividad de la totalidad de movimiento corporal ejercida en competición y en colectividad que primariamente sirve para la ejercitación y educación del cuerpo, pero también tiene presente la formación de la personalidad”. Para García (1982, en May, 2009:18) “el deporte es una actividad motriz lúdica de larga duración, con reglas complicadas (draconianas) movilizandando las capacidades del practicante agonísticamente y utiliza destrezas y tácticas complejas”.

Para la Ley General de Cultura Física y Deporte, se entiende por deporte a la actividad institucionalizada y reglamentada, desarrollada en competiciones que tiene por objeto lograr el máximo rendimiento, definición que se encuentra en su artículo 4º, fracción V. Por otro lado la Ley del Deporte para el Distrito Federal entiende por deporte: la práctica de actividades físicas e intelectuales que las personas, de manera individual o en conjunto, realicen con propósitos competitivos o de esparcimiento en apego a su reglamentación. Dicha práctica propiciará el desarrollo de las aptitudes del individuo, el cuidado de su salud y promoverá su integración a la sociedad.

El deporte como actividad física, tiene ciertas variantes por lo que existen varios tipos, que varían de acuerdo a los objetivos que tenga cada individuo. May (2006), proporciona una clasificación de los diferentes tipos de deporte que se manejan en

---

<sup>7</sup> Manual de Educación Física y Deportes. Técnicas y actividades prácticas, p.17.

México y estos son: el deporte de alto rendimiento, el deporte profesional, el deporte formativo, el deporte para todos y el deporte instrumento.

Para May (2006), el *deporte de alto rendimiento*: es el que tiene como finalidad “la realización, de hitos y hazañas deportivas, este tipo de deporte es exclusivo y discriminatorio, hasta inhumano en razón de que los menos capaces son desechados; lo que cuenta aquí es el resultado, el rendimiento y su vía de expresión es la competición” (May, 2006:16). Mientras que el *deporte profesional*: “se basa en el modelo del deporte de alto rendimiento, la diferencia sustancial está en el hecho de que los deportistas “viven de él”, se caracteriza porque produce espectáculo, le gusta por lo tanto al público, obtiene ganancias, es rentable y comercializa en esencia al deporte” (May, 2006:16). Estas dos modalidades del deporte pareciera que son semejantes, pero el deporte de alto rendimiento se lleva a cabo de manera seria y en competencias, mientras que el profesional puede llevarse a cabo de forma espectacular y apantallante y no se lleva a cabo en competencias, sino más bien en exhibiciones y centros de espectáculo. Al respecto la Ley General de Cultura Física y Deporte en su artículo 73 entiende como deporte profesional, a las actividades de promoción, organización, desarrollo o participación en materia deportiva que se realicen con fines de lucro; su principal característica como ya se vio es que se lleva a cabo con fines lucrativos.

Otra modalidad del deporte es el *deporte formativo*: “su finalidad es adquirir una formación motriz que capacite al individuo para responder mejor a los estímulos físicos que impone la vida diaria y actúa también como la educación física de la persona. Esta ligado a las edades tempranas donde el niño y la niña aprende gestos, habilidades, destrezas comunes que le permitirán ir descubriendo sus capacidades funcionales (May, 2006:16). Una modalidad más del deporte para May (2006:16-17) es el *deporte para todos, recreativo o salud*: “su finalidad es mejorar la salud y divertirse, alcanzar mayor nivel de bienestar y calidad de vida. Justamente ante los excesos de alto rendimiento, el deporte para todos germina en la idea de que: la actividad física medida y controlada es beneficiosa para la

salud, está al alcance de todos y todas y su práctica resulta placentera. A la vez sus objetivos sociales lo convierten en el tipo de práctica más popular”. En ese sentido lo importante es participar, practicar, hacer actividad físico deportiva. Finalmente dentro de la clasificación que proporciona May (2006:17) se encuentra lo que denomina *deporte Instrumento*: “es aquel cuya finalidad se acerca más a la utilidad que le deja a la organización o institución que lo promueve. Además se caracteriza por obtener logros para la imagen, para la atracción de los usuarios de los servicios o negocios que éstas llevan a cabo” (May, 2006:17).

En suma, se tiene que el deporte cuenta con varias características, entre las que se encuentran las siguientes: el deporte se considera como una actividad física del cuerpo, que los individuos realizan de manera voluntaria o libre, pero que al momento de decidir participar en él deben someterse a ciertas reglas. Esta actividad física de la que habla el deporte puede llevarse a cabo con propósitos de educación corporal, de salud, de recreación o de competencia. De ahí que se cuente con una clasificación del deporte que incluye, como ya se vio, al deporte con fines de competencia donde sólo los mejores pueden llevarlo a cabo, el deporte con fines de lucro que es meramente deporte de espectáculo, el deporte como una condición básica de los individuos en la infancia, el deporte recreativo o de salud, esta modalidad de deporte está al alcance de todas las personas sin discriminación alguna y finalmente el deporte como instrumento para obtener ganancias, es decir el deporte como base de un negocio.

Cabe destacar que para la investigación de la Ciudad Deportiva se tomaran como base la definición de deporte que se encuentra en la Ley del Deporte para el Distrito Federal, que entiende por deporte lo siguiente: la práctica de actividades físicas e intelectuales que las personas, de manera individual o en conjunto, realicen con propósitos competitivos o de esparcimiento en apego a su reglamentación. Dicha práctica propiciará el desarrollo de las aptitudes del individuo, el cuidado de su salud y promoverá su integración a la sociedad. Se ha elegido esta definición debido a que es una de las más completas, en ella se toma

en cuenta la actividad física con fines de lucro, recreativos, de esparcimiento o de salud. Así mismo se tendrán presentes las modalidades de deporte definidas por May (2006), debido a que en la Ciudad Deportiva se ofrecen servicios deportivos para todos, de recreación, de salud y de alto rendimiento.

Ahora bien, el concepto de Educación Física será definido para evitar que se use como sinónimo de deporte. Por tal motivo González (1993:46, en May, 2009:11) plantea que “Educación Física” es un término polisémico, que admite diversas interpretaciones, en función del contenido que se le asigne, del contexto en que se utilice o de la concepción filosófica de la persona”. Para aclarar dicho concepto y sus diferentes perspectivas, a continuación se mencionan una serie de definiciones de lo que se entiende por educación física.

En el Manifiesto Mundial de Educación física (2000), que es realizado por la Federación Internacional de Educación Física con sede en Francia, se define a la educación física como la parte de la educación que utiliza de una manera sistemática las actividades físicas y la influencia de los agentes naturales: aire, sol, agua, etcétera, como medios específicos. Por otra parte para González (1993:52, en May, 2009:12) Educación Física es la ciencia y el arte de ayudar al individuo en el desarrollo intencional (armonioso, natural y progresivo) de sus facultades de movimiento, y con ellas el del resto de sus facultades personales.

Como se puede ver la educación física, es más que una actividad corporal, es también considerada como una ciencia o disciplina que se encarga de estudiar las actividades físicas en relación a las condiciones ambientales para mejorar las actividades de los individuos. Es así como Pedraz (1988:60, en May, 2009:12) menciona que la “Educación Física es la ciencia que estudia aquellos fenómenos que siendo identificables por sus variables educativas, pertenecen al ámbito de la actividad motriz”.

Para May (2009: 13) la educación física es una disciplina que se va a encargar del desarrollo armónico de las funciones y capacidades del cuerpo humano, físicas afectivas e intelectuales y que se refiere al movimiento como su principal preocupación y medio para lograr su fin". Mientras tanto en el Manual de Educación Física y Deportes se menciona que la *educación física* se refiere al estudio de las conductas motrices susceptibles de poseer contenido educativo; es decir, se aprovecha el contenido de las actividades físicas para educar. Se busca, en definitiva, el desarrollo integral del individuo.<sup>8</sup> Por otro lado la Ley General de Cultura Física y Deporte en su artículo 4º, fracción I define Educación Física como el proceso por medio del cual se adquiere, transmite y acrecienta la cultura física.

La educación física es un concepto más amplio que el deporte, porque incluye actividades que no necesariamente estén reglamentadas y que además incluyen capacidades afectivas e intelectuales, como por ejemplo la danza o el ajedrez. La educación física también incluye actividades que pueden o no ser deportes dependiendo de las razones para participar, como por ejemplo, actividades al aire libre y de aventura. "Una de las metas de la educación física puede ser que la mayoría de los estudiantes integren la actividad física como parte de su estilo de vida. Algunos estudiantes pueden no integrar los deportes a sus vidas, pero sí otras formas de actividad física" (Capel, 2002, en Vázquez 2006).

Otras de las implicaciones de la educación física que la hace diferente del deporte, es que se da a nivel educativo y que una de sus finalidades es educar al individuo en el aspecto de movimientos corporales. También, ésta se considera dentro de la educación básica de los individuos, por lo que generalmente es regulada e impartida por el sector educativo, que en este caso sería la Secretaría de Educación Pública (SEP); así como también se caracteriza en la investigación dentro de las actividades deportivas. Entonces, para esta investigación se entiende como educación física a la educación corporal mediante movimientos

---

<sup>8</sup> Manual de Educación Física y Deportes. Técnicas y actividades prácticas, p.16

físicos y el estímulo afectivo e intelectual, educación que se imparte en la educación básica. En la Ciudad Deportiva se ofrecen servicios deportivos, no de educación física, por lo que su definición sirve para no caer en confusiones y entender que la Ciudad Deportiva ofrece actividades deportivas.

Otro de los conceptos que deben ser aclarados y definidos es el de Cultura Física, debido a que es un concepto que se escucha constantemente en el sector de los deportes y del cual no se tiene mucha claridad, así también es importante debido a que esta incluido en el título de una de las leyes revisadas para esta investigación que es la Ley General de Cultura Física y Deporte.

La Ley General de Cultura Física y Deporte en su artículo 4°, fracción II define Cultura Física como el “conjunto de bienes (conocimientos, ideas, valores y elementos materiales) que el hombre ha producido con relación al movimiento y uso de su cuerpo”. Mientras que la Ley del Deporte para el Distrito Federal en su artículo 3° establece que “la función social del deporte es la de fortalecer la interacción e integración de la sociedad, para desarrollar de manera armónica las aptitudes físicas e intelectuales de las personas y contribuir a fomentar la solidaridad como valor social”. Así también, en su artículo 32 se describe la definición de cultura del deporte, planteando que “es la manifestación social producto de valores, conocimientos y recursos generados en su desarrollo, orientada a realizar acciones permanentes fundadas en la investigación, en los requerimientos y en las posibilidades sociales, para extender sus beneficios a todos los sectores de la población”.

Este concepto de cultura física tiene importancia debido a su carácter social y de inclusión de la sociedad, debido a que no solo trata de definir algún aspecto del ejercicio físico, sino que su concepto abarca al individuo como un actor que practica ejercicio físico en una actividad deportiva específica, pero que dicha actividad dota al individuo de valores y símbolos que lo identifican en base a movimientos corporales. Además, es importante porque incluye la preocupación

por el desarrollo del individuo. Incluye también el factor social, es decir, se considera al deporte, más allá de la mera actividad física, como una actividad de inclusión social, es decir como un integrador de la sociedad, por lo que las actividades deportivas así como las organizaciones que proporcionan este tipo de actividades debe tener como uno de sus objetivos la inclusión de la sociedad; como es el caso de la Ciudad Deportiva, que plasma la esencia de la cultura física en su misión, visión y objetivos.

#### **4.2 Operacionalización de la teoría**

El objetivo de esta investigación fue, analizar la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva desde el construccionismo social. Entendiendo por identidad organizacional al “conjunto de características, valores y creencias con que la organización se autoidentifica y autodiferencia de las otras” (Montoya, 2004:181). Por su parte el construccionismo social es una corriente de la sociología del conocimiento que sirve como perspectiva para estudiar fenómenos organizacionales como lo es la identidad organizacional. Perspectiva que estudia y trata de entender la realidad y el conjunto de significados de un individuo, un grupo o una sociedad a través del proceso relacional. En cuanto a la identidad organizacional, el construccionismo social toma en cuenta rasgos relacionales como lo son: la narración, la reputación, la negociación y la reciprocidad.

Al operacionalizar la teoría, se seleccionó, del construccionismo social, el rasgo relacional de la narración. De la identidad organizacional, se seleccionaron dos de sus características: los valores y las creencias. Con esta información se realizó la tabla 4, explicada en el capítulo II.



Tabla 4: Identidad Organizacional desde el construccionismo social

<b>Identidad Organizacional</b>	<b>Construccionismo Social</b>
	<b>Narración</b>
<b>Valores</b>	Los individuos, a través de la narración expresan lo que los motiva a formar parte de la organización, motivación que se representa a través de los valores que deben ser compartidos por los miembros de la organización. Entonces, a través de la narración que los individuos hacen sobre su experiencia en la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, se pueden obtener los valores que éste considera como motivadores. Al tener el conjunto de narraciones de los miembros de la organización o de una parte de ésta, se pueden obtener los valores compartidos por los miembros de la organización, y son estos valores compartidos los que van a caracterizar y diferenciar a la organización de otras. Dichos valores, forman parte de la identidad organizacional.
<b>Creencias</b>	Debido a que las creencias son opiniones, sentimientos y actitudes que los miembros de la organización mantienen, pueden manifestarse con la narración de la experiencia de los miembros de la organización. Con las narraciones de los miembros de la organización se puede obtener una constante de los sentimientos y actitudes que se comparten por los miembros de la organización, que en suma forman las creencias de la organización, creencias que forman parte de las características de la identidad organizacional.

Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla 4, se seleccionaron tres valores organizacionales: la calidad, la disciplina y la cooperación. La razón por la que se seleccionó, tanto la calidad como la disciplina, es porque esta organización ofrece una gran variedad de servicios referentes a actividades deportivas, por lo que estos deben tener una cierta calidad y disciplina para impartirlos. Esta selección responde además, a las normas a las que este tipo de organizaciones están sujetas como ya se vio anteriormente, que exigen cierta calidad y disciplina dentro de este tipo de organizaciones; así mismo dentro de la misión, visión y objetivos de la Ciudad Deportiva se puede resaltar la importancia que se le da a estos dos valores, estableciendo rigurosos requisitos de contratación, incitando a la capacitación constante y a inculcar la disciplina entre los trabajadores y usuarios.

En cuanto a la cooperación como un valor, se seleccionó debido a que el construccionismo social plantea que la identidad organizacional es una construcción social, es decir, que se da a través del proceso relacional. Éste fenómeno organizacional es externado por la narración que hacen los actores de su experiencia en la organización, narración que es sostenida por actores de apoyo. Estos elementos: la relación social, la narración y las participaciones de apoyo, fueron los que motivaron la selección de la cooperación como valor organizacional. Con la finalidad de conocer cómo es la relación social entre los miembros de la Ciudad Deportiva, cómo es que ésta relación influye en el trabajo que estos deben llevar a cabo para el logro de los objetivos tanto individuales como organizacionales; y finalmente para ver cómo este valor genera identidad.

En cuanto a las creencias, se seleccionaron dos: el prestigio y el impacto social. El prestigio, fue seleccionado como una creencia, en primer lugar porque en las leyes revisadas con anterioridad se establece que las actividades deportivas en México deben de tener una función social, de inclusión a la sociedad, así como también plantean que estas actividades deben estar al alcance de toda la población sin discriminación alguna. Entonces, ya que la Ciudad Deportiva ofrece un total de 23 actividades deportivas, en sus diferentes niveles (principiante, intermedio y avanzado o competitivo) y a toda la población sin distinción ni discriminación alguna; debe tener algún tipo de fama o reputación que le generen un prestigio. Por lo que se buscó conocer las opiniones y sentimientos de los miembros de la Ciudad Deportiva, referentes a cómo consideran y describen el prestigio que da identidad a ésta organización; distinguiéndola, por ejemplo, de organizaciones que se enfocan al alto rendimiento.

Las razones por las que se seleccionó el impacto social cómo una creencia son varias. En primer lugar, porque las dos Leyes revisadas, se plantean que el deporte debe tener una función social; por lo que las organizaciones deportivas, deben fomentar el deporte para preservar la salud, prevenir enfermedades y prevenir el delito. En segundo lugar, porque ésta función social es retomada en la

Ciudad Deportiva y es plasmada en su misión, visión y objetivos. Donde plantean que están consientes de la situación de la Delegación Iztapalapa, en la que hay alta marginalidad lo que provoca que los jóvenes se involucren en problemas como consumo de drogas, pandillerismo, robos, entre otros males sociales. Por lo que la Ciudad Deportiva tiene como objetivo fomentar y difundir actividades deportivas que alejen a los jóvenes de los vicios de la sociedad; impulsando la formación de ciudadanos ejemplares inculcándoles valores humanos que ayuden a mejorar aspectos básicos de la vida de sus usuarios. Y en tercer lugar, porque éstos aspectos, dejan ver que la Ciudad Deportiva intenta incidir de manera positiva en la sociedad a través de sus usuarios, ya sea en aspectos de salud o sociales. Entonces, se desea conocer las opiniones y sentimientos de los miembros de la Ciudad Deportiva sobre cómo tanto el personal, cómo la organización en conjunto creen influir en la comunidad Iztapalapense; para saber si ésta creencia genera o no identidad a la organización.

Es así, cómo se seleccionaron cinco variables que caractericen la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva, y son: la calidad, la disciplina, la cooperación, el prestigio y el impacto social. Este paso de la operacionalización de la teoría puede apreciarse en la tabla 8, que además muestra, el significado de cada una de las variables seleccionadas, obtenido del Diccionario Enciclopédico Larousse.

Tabla 8: Operacionalización de la teoría

Identidad Organizacional	Construccionismo Social	Variables a analizar
	Narración	
Valores	Los individuos, a través de la narración expresan lo que los motiva a formar parte de la organización, motivación que se representa a través de los valores que deben ser compartidos por los miembros de la organización. Entonces, a través de la narración que los individuos hacen sobre su experiencia en la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, se pueden obtener los valores que éste considera como motivadores. Al tener el conjunto de narraciones de los miembros de la organización o de una parte de ésta, se pueden obtener los valores compartidos por los miembros de la organización, y son estos valores compartidos los que van a caracterizar y diferenciar a la organización de otras. Dichos valores, forman parte de la identidad organizacional.	<u>Calidad</u> : ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir.
		<u>Disciplina</u> : aceptación o sujeción a las reglas. Capacidad de enfocar los propios esfuerzos para conseguir un fin.
		<u>Cooperación</u> : participación a una obra común.
Creencias	Debido a que las creencias son opiniones, sentimientos y actitudes que los miembros de la organización mantienen, pueden manifestarse con la narración de la experiencia de los miembros de la organización. Con las narraciones de los miembros de la organización se puede obtener una constante de los sentimientos y actitudes que se comparten por los miembros de la organización, que en suma forman las creencias de la organización, creencias que forman parte de las características de la identidad organizacional.	<u>Prestigio</u> : buena fama, crédito, renombre. Describe alta estima y una reputación sólida. Se alcanza cuando se ganan y combinan admiración, respeto y confianza.
		<u>Impacto social</u> : efectos que se generan en la comunidad en general.

Fuente: Elaboración propia.

Tanto los valores como las creencias seleccionadas para materializar la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva, sirvieron como base para la selección de las interrogantes que se buscó conocer y que dieran indicios de la identidad de la Ciudad Deportiva, desde el punto de vista de sus miembros. La tabla 9, muestra las interrogantes que se obtuvieron con base en cada una de las variables seleccionadas.

Tabla 9: Operacionalización de la teoría 2

Identidad Organizacional	Construccionismo Social	Interrogantes	
	Narración		
<b>Valores</b>	Los individuos, a través de la narración expresan lo que los motiva a formar parte de la organización, motivación que se representa a través de los valores que deben ser compartidos por los miembros de la organización. Entonces, a través de la narración que los individuos hacen sobre su experiencia en la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, se pueden obtener los valores que éste considera como motivadores. Al tener el conjunto de narraciones de los miembros de la organización o de una parte de ésta, se pueden obtener los valores compartidos por los miembros de la organización, y son estos valores compartidos los que van a caracterizar y diferenciar a la organización de otras. Dichos valores, forman parte de la identidad organizacional.	<u>Calidad:</u> ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir.	<b>Para los trabajadores:</b> -¿Qué significa hacer bien su trabajo? -¿Qué hacen para mejorar su trabajo y así ofrecer un buen servicio? -¿Han notado deficiencias en los servicios que ofrece el deportivo?, ¿cuáles?, ¿qué hacen para prevenir dichas deficiencias? -¿Qué opinión creen que tengan los usuarios de su trabajo?
		<u>Disciplina:</u> aceptación o sujeción a las reglas. Capacidad de enfocar los propios esfuerzos para conseguir un fin.	- ¿Qué opinan de las reglas con las que funciona el deportivo? -¿Cómo logran incentivar a los usuarios para que sean constantes en su asistencia?
		<u>Cooperación:</u> participación a una obra común.	-¿Existen actividades deportivas que requieran la participación de varios entrenadores? -¿De ejemplos y descríbalos? -¿Cómo es su reacción y comportamiento ante este tipo de actividades? Y ¿el comportamiento de los demás entrenadores?
<b>Creencias</b>	Debido a que las creencias son opiniones, sentimientos y actitudes que los miembros de la organización mantienen, pueden manifestarse con la narración de la experiencia de los miembros de la organización. Con las narraciones de los miembros de la organización se puede obtener una constante de los sentimientos y actitudes que se comparten por los miembros de la organización, que en suma forman las creencias de la organización, creencias que forman parte de las características de la identidad organizacional.	<u>Prestigio:</u> buena fama, crédito, renombre. Describe alta estima y una reputación sólida. Se alcanza cuando se ganan y combinan admiración, respeto y confianza.	<b>Los trabajadores:</b> -¿Cómo es el trato que se les da a los usuarios? -¿Cuál es la imagen que intentan proyectar con su trabajo? -¿Cómo creen que sea la imagen que los usuarios tienen del deportivo? -¿Cómo o en que contribuyen para que los usuarios confíen en los servicios que ofrece el deportivo? -¿Qué características lo hacen único y diferente a otros deportivos?
		<u>Impacto social:</u> efectos que se generan en la comunidad en general.	-¿Cuál es su compromiso con el deportivo? -¿En que contribuyen a la sociedad al realizar su trabajo?, ¿el deportivo genera algún beneficio para la sociedad?

Fuente: Elaboración propia.

En suma, se tiene que tanto los valores como las creencias seleccionadas para representar a la Identidad Organizacional de la Ciudad Deportiva, fueron seleccionadas tomando en cuenta, el giro de la organización, las Leyes a las que está sujeta, así como también tomando en cuenta su misión, visión y objetivos. Las variables fueron analizadas a través de la narración, por medio de la entrevista semiestructurada, en el siguiente apartado se detallará como fue diseñada.

### **4.3 Diseño de los instrumentos**

Las tablas descritas en la operacionalización de la teoría, ayudaron en la construcción de la herramienta metodológica que se utilizó para esta investigación: la entrevista semiestructurada. Debido a que el objetivo de esta investigación fue analizar la identidad organizacional desde el construccionismo social, del cual se seleccionó a la narración como el elemento relacional a estudiar, la entrevista semiestructurada sirvió como un instrumento a través del cual los miembros de la Ciudad Deportiva narraron lo que para ellos significa cada una de las variables seleccionadas. El análisis de las respuestas partió de conocer cómo los miembros de la Ciudad Deportiva construyen la identidad organizacional.

Entonces, en la tabla 10, se muestra cómo la identidad organizacional fue analizada a través de los valores y creencias narrados por los miembros de la Ciudad Deportiva, caracterizados a través de la calidad, la disciplina, la cooperación, el prestigio y el impacto social. Con base en estos valores y creencias se formularon las interrogantes que proporcionaron la información necesaria para el análisis e interpretación de la identidad organizacional.

Tabla 10: Construcción de la entrevista semiestructurada

Identidad organizacional desde el construccionismo social	Interrogantes		Instrumento:
			Entrevista semiestructurada
Valores	Calidad	<b>Para los trabajadores:</b> -¿Qué significa hacer bien su trabajo? -¿Qué hacen para mejorar su trabajo y así ofrecer un buen servicio? -¿Han notado deficiencias en los servicios que ofrece el deportivo?, ¿que hacen para prevenir dichas deficiencias? -¿Qué opinión creen que tengan los usuarios de su trabajo?	¿Qué significa hacer bien tu trabajo?
			¿Qué haces para mejorar tu trabajo y así ofrecer un buen servicio?
			¿Has notado deficiencias en los servicios que ofrece el deportivo?, ¿que haces para disminuir dichas deficiencias?
			¿Qué opinión crees que tengan los usuarios de tu trabajo?
	Disciplina	- ¿Qué opinan de las reglas con las que funciona el deportivo? -¿Cómo logran incentivar a los usuarios para que sean constantes en su asistencia?	¿Qué opinas de las reglas con las que funciona el deportivo?
			¿Cómo logras incentivar a los usuarios para que sean constantes en su asistencia?
	Cooperación	-¿Existen actividades deportivas que requieran la participación de varios entrenadores? -¿Cómo es su reacción y comportamiento ante este tipo de actividades? Y ¿el comportamiento de los demás entrenadores?	¿Existen actividades deportivas que requieran la participación de varios trabajadores?, ¿cuáles?
			¿Cómo es tu reacción y comportamiento ante este tipo de actividades? Y ¿el comportamiento de los demás trabajadores?
Creencias	Prestigio	<b>Los trabajadores:</b> -¿Cómo es el trato que se les dan a los usuarios? -¿Cuál es la imagen que intentan proyectar con su trabajo? -¿Cómo creen que sea la imagen que los usuarios tienen del deportivo? -¿Qué características lo hacen único y diferente a otros deportivos?	¿Cómo es el trato que les das a los usuarios?
			¿Cuál es la imagen que intentas proyectar con tu trabajo?
			¿Cómo crees que sea la imagen que los usuarios tienen de la Ciudad Deportiva?
			En cuanto a la Ciudad Deportiva ¿Qué características la hacen única y diferente a otros deportivos?
	Impacto social	-¿Cuál es su compromiso con el deportivo? -¿En que contribuyen a la sociedad al realizar su trabajo?, ¿el deportivo genera algún beneficio para la sociedad?	¿Cuál es tu compromiso con la Ciudad Deportiva?
			¿En que contribuyes a la sociedad al realizar tu trabajo?
			¿La Ciudad Deportiva genera algún beneficio para la sociedad?

Fuente: Elaboración propia.

La entrevista semiestructurada se compuso de las interrogantes arrojadas por los valores y creencias seleccionados. Cada una de las preguntas tuvo el objetivo de conocer cómo los entrevistados describía cada una de las variables caracterizando los valores y creencias que dieron forma a la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva. Además se anexaron tres preguntas más con el objetivo de conocer la importancia que tiene la Ciudad Deportiva para cada uno de los entrevistados y así poder reafirmar lo que ellos construyeron cómo identidad organizacional. Las preguntas extras son: ¿Te sientes parte de la Ciudad Deportiva?, si, no, ¿por qué?; ¿Qué papel juega la Ciudad Deportiva en tu vida personal y profesional? y ¿Cómo ha sido tu experiencia en la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero? A continuación se muestra la guía que se utilizó para la realización de la entrevista semiestructurada.

“La siguiente es la entrevista que forma parte del proyecto de investigación de tesis para obtener el grado de Maestra en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana y tiene como finalidad conocer algunas de las características más relevantes que diferencian a la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero de otras organizaciones deportivas, características que forman parte de la identidad organizacional de esta Ciudad Deportiva. La información que de este instrumento se obtenga será tratada con absoluta confidencialidad y para fines meramente académicos”.

1. Datos generales:

Nombre:

Puesto:

Antigüedad:

Últimos estudios:

2. Para ti, ¿Qué significa hacer bien tu trabajo?
3. ¿Qué haces para mejorar tu trabajo y así ofrecer un buen servicio?
4. ¿Has notado deficiencias en los servicios que ofrece el deportivo?, ¿cuáles?, ¿que haces para prevenir dichas deficiencias?
5. ¿Qué opinión crees que tengan los usuarios de tu trabajo?



6. ¿Qué opinas de las reglas con las que funciona el deportivo?
7. ¿Cómo logras incentivar a los usuarios para que sean constantes en su asistencia?
8. ¿Existen actividades deportivas que requieran la participación de varios entrenadores?, ¿Cuáles?
9. ¿Cómo es tu reacción y comportamiento ante este tipo de actividades? Y ¿el comportamiento de los demás trabajadores?
10. ¿Cómo es el trato que les das a los usuarios?
11. ¿Cuál es la imagen que intentas proyectar con tu trabajo?
12. ¿Cómo crees que sea la imagen que los usuarios tienen de la Ciudad Deportiva?
13. En cuanto a la Ciudad Deportiva ¿Qué características la hacen única y diferente a otros deportivos?
14. ¿Cuál es tu compromiso con la Ciudad deportiva Francisco I. Madero?
15. ¿En que contribuyes a la sociedad al realizar su trabajo?
16. ¿La Ciudad Deportiva genera algún beneficio para la sociedad?
17. ¿Te sientes parte de la Ciudad Deportiva?, si, no, ¿por qué?
18. ¿Qué papel juega la Ciudad Deportiva en tu vida personal y profesional?
19. En general, podrías describir ¿Cómo ha sido tu experiencia en la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero?

Esta guía de entrevista fue la misma para los nueve entrevistados. Los datos generales sirvieron para contar con información básica de las personas entrevistadas. En el siguiente apartado se da una explicación detallada de los entrevistados, por qué se eligieron dichas personas y cuándo fueron entrevistados.

#### **4.4 Levantamiento de la información**

En levantamiento de la información se llevó a cabo en las instalaciones de la Ciudad Deportiva, iniciando con visitas esporádicas a partir de julio del 2009, visitas en las que se empezó a contactar al Coordinador Técnico de la Ciudad Deportiva, explicándole el objetivo de la investigación, para tener acceso a información útil. Durante esas visitas esporádicas, se observó al personal de actividades acuáticas.

Para junio del 2010, las visitas a la Ciudad Deportiva fueron más constantes y se mantuvo contacto directo con el Coordinador Técnico, Jorge Mondragon Vázquez, el cual proporcionó documentos como: el “Manual de procedimientos de la coordinación técnica” y el “Programa de trabajo 2010”. Estos documentos fueron revisados y analizados con la finalidad de conocer más a fondo el funcionamiento y objetivos de la Ciudad Deportiva.

Para la realización de las entrevistas semiestructuradas, se seleccionó únicamente el área de actividades acuáticas, debido a la importancia que esta representa para la Ciudad Deportiva. De esa área acuática se seleccionó una muestra considerable de nueve personas de varios niveles jerárquicos, respondiendo al tipo de entrevista utilizada que requiere la selección de personas significativas de distintos niveles que puedan apoyar al objetivo de la investigación. Es decir, de aproximadamente 80 empleados que laboran en la Ciudad Deportiva, 38 forman parte del área acuática, de esos 38 se entrevistaron a 9 empleados, que en porcentaje da un total de 24%. La muestra se compuso de la siguiente manera: un Coordinador de turno, un Guardavida, cuatro Instructores de natación y tres Entrenadores de equipos representativos. En la tabla 11 Se detallan nombres y puesto de cada uno de los entrevistados.

Tabla 11: Personal de la Ciudad Deportiva entrevistado

<b>Puesto</b>		<b>Nombre</b>
Coordinadora del turno vespertino		Rosario Ortiz Herrera
Equipos representativos	Entrenador de natación	Rodolfo Ramírez
	Entrenador de nado con aletas	José Manuel González Ramírez
	Entrenadora de clavados	Isela González Méndez
Instructores de natación		Manuel Juárez
		José Martínez Espinoza
		Álvaro Uribe Flores
		Jesús Gesmero Matías
Guardavida		Adán Romero Jardines

Fuente: Elaboración propia

En la semana del cinco al nueve de julio del 2010 se platicó con los entrevistados sobre el objetivo de la investigación y se planearon el día y la hora de las entrevistas. Ésta planeación dependió del tiempo de que disponían los entrevistados, a pesar de la planeación, se experimentaron algunos contratiempos. Las entrevistas se llevaron a cabo del diecisiete de julio al diecisiete de agosto del 2010, en una sala que está ubicada en el área de la alberca de la Ciudad Deportiva. En la tabla 12, se muestra más detalladamente la fecha y hora en que fueron realizadas las entrevistas.

Tabla 12: Calendario de entrevistas

<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>
Manuel Juárez	14 de julio de 2010	7:10 pm
José Martínez Espinoza	15 de julio de 2010	6:45 pm
Álvaro Uribe Flores	20 de julio de 2010	7:10 pm
Adán Romero Jardines	21 de julio de 2010	4:12 pm
Rosario Ortiz Herrera	21 de julio de 2010	5:30 pm
José Manuel González Ramírez	21 de julio de 2010	7:20 pm
Jesús Gesmero Matías	22 de julio de 2010	1:24 pm
Rodolfo Ramírez	22 de julio de 2010	1:51 pm
Isela González Méndez	17 de agosto de 2010	7:15 pm

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, en la primera semana se realizaron dos entrevistas, una por día; la segunda semana se realizaron cuatro entrevistas; la tercera semana se realizaron dos. Del lunes dos al viernes catorce de agosto, la alberca permaneció cerrada por motivos de limpieza del agua, por lo que la última entrevista se llevó a cabo el martes diecisiete de agosto de 2010. Todas las entrevistas fueron documentadas con grabadora de voz, realizando las anotaciones necesarias en una bitácora, producto de la observación que se llevó a cabo durante las entrevistas.

#### **4.5 Procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento y análisis de la información obtenida por las entrevistas que se realizaron, primero se procedió a la transcripción de dichas entrevistas, para posteriormente analizarlas. El análisis se llevó a cabo, interpretando las respuestas de cada una de las preguntas que conformaron la entrevista, interpretación que se realizó bajo el tema de la identidad organizacional desde el construccionismo social. Con el análisis de cada una de las preguntas se analizó e

interpretó lo que los miembros de la Ciudad Deportiva construyeron como calidad, disciplina, cooperación, prestigio e impacto social; de ahí se obtuvo la interpretación de los valores y creencias organizacionales. Éste análisis permitió entender porque tanto valores como creencias dan identidad a la Ciudad Deportiva, con lo que finalmente se pudo conocer los que los miembros de esta organización construyeron como identidad organizacional.

A continuación se presenta el análisis que se llevó a cabo para esta investigación, que se estructura de la siguiente forma: se inicia con los valores, desarrollando el análisis e interpretación de cada una de las preguntas que intentaron responder a los valores seleccionados para esta investigación (calidad, disciplina y cooperación); posteriormente se plasma el análisis e interpretación de las creencias, haciéndolo pregunta por pregunta, de las dos creencias que se eligieron para la investigación (prestigio e impacto social).

Iniciemos con el análisis de los valores elegidos: calidad, disciplina y cooperación. Las siguientes preguntas trataron de aclarar lo que el personal de la Ciudad Deportiva construye como calidad. Tomando ésta como un valor organizacional que forma parte de la identidad de esta organización y que motiva las acciones y el comportamiento del personal que ahí labora, que además los lleva a ofrecer un servicio con condiciones superiores a las que los usuarios esperan. Las preguntas fueron: Para usted ¿Qué significa hacer bien su trabajo?; ¿Qué hace para mejorar su trabajo y así ofrecer un buen servicio?; ¿Ha notado deficiencias en los servicios que ofrece el deportivo?, ¿cuáles?, ¿que hace para prevenir dichas deficiencias? Y ¿Qué opinión cree que tengan los usuarios de su trabajo? A continuación se describe la interpretación de cada una, analizadas a la luz del tema de la identidad organizacional vista desde el construccionismo social.

- **Para usted ¿Qué significa hacer bien su trabajo?**

El relato que hicieron los trabajadores de la Ciudad Deportiva sobre hacer bien el trabajo, muestra que implica una serie de cosas como lo es, la realización de planes dinámicos de trabajo para cada uno de sus grupos, con los cuales pueden medir los resultados de los usuarios. Al cumplir con los objetivos establecidos dentro de los planes de trabajo, el personal de esta organización puede percibir que está realizando bien su trabajo. Por lo tanto, el cumplir con su trabajo, el realizarlo con empeño, ímpetu y la puntualidad son algunas de las cosas que los trabajadores consideran, que influyen para hacer bien su trabajo.

Otro aspecto importante, es que la Ciudad Deportiva acoge a una gran variedad de usuarios entre los que se encuentran niños, adolescentes, adultos, adultos mayores y personas con capacidades diferentes. De ésta variedad, están consientes cada uno de los trabajadores de esta organización, por lo que mencionaron que, tanto el trato que le dan al usuario, como los planes que elaboran, son diferentes enfocándose en las necesidades de las diferentes personas que hacen uso de los servicios acuáticos. Este aspecto, compartido por los miembros, diferencia a esta organización de otras, porque se enfoca en varios tipos de clientes; no es una organización privada, no se enfoca en el alto rendimiento ni en la salud o la rehabilitación, sino que intenta abarcar una amplia gama de usuarios, aspecto que incide en su identidad organizacional.

Estos aspectos relatados y compartidos por los trabajadores de la Ciudad Deportiva dejan ver cómo, en esta organización se le da una gran importancia al usuario. Las labores y esfuerzo de los trabajadores se encamina a la satisfacción del usuario. Lo narrado por los miembros de esta organización, muestra una visión compartida de lo que para ellos significa hacer bien el trabajo, es decir, existe una autoidentificación, importante a considerar en la construcción de la identidad organizacional. En cuanto al aspecto de diferenciación con otras organizaciones se puede decir que a pesar de que la Ciudad Deportiva depende del Gobierno del

Distrito Federal, lo cual seguramente genera algunos conflictos y deficiencias, como se vera más adelante, el personal que ahí labora, narra que pone todo su empeño por brindar un servicio con condiciones superiores a las esperadas por los usuarios, aspecto que permite a la organización construir una identidad y diferenciarse de otras.

En síntesis, para los trabajadores de la Ciudad Deportiva el hacer bien su trabajo significa principalmente obtener resultados positivos con base en la planeación que cada uno diseña para con sus grupos; resultados que logran a través de hábitos como: la puntualidad, el buen trato a los usuarios y poner empeño e ímpetu en lo que hacen. Esto para darle valor a la labor que realizan y así poder apoyar a la comunidad y en específico al desarrollo integral de cada uno de los usuarios. Esto refleja el interés, por parte de los trabajadores, de ofrecer un buen servicio, donde los usuarios se pueden dar cuenta de los avances que van teniendo. Construyendo así la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva, reflejada a través de la calidad tomándola como un valor organizacional.

- **¿Qué haces para mejorar tu trabajo y así ofrecer un buen servicio?**

Lo que los trabajadores de la Ciudad Deportiva narraron sobre lo que hacen para mejorar su trabajo y poder ofrecer un buen servicio fue: que están en constante capacitación, además de que existe retroalimentación entre los profesores sobre la forma en que realizan su trabajo. Éstos dos aspectos les permiten llevar a cabo clases dinámicas, creativas y lúdicas, con la utilización de juegos que ayuden al logro de los objetivos. Logrando así que el usuario desarrolle el gusto por la actividad deportiva que realiza, cumpliendo al mismo tiempo con los objetivos del entrenamiento; porque hay que recordar que un número considerable de usuarios son niños a los cuales es difícil hacer que presten atención y que se interesen por alguna actividad.

Otro aspecto que se mencionó, fue la comunicación con los usuarios, la cual se lleva a cabo haciéndoles recomendaciones, por ejemplo, de la importancia de los calentamientos o de algunos ejercicios específicos dentro del entrenamiento diario. Finalmente, se relató que en esta organización se le da gran importancia a las medidas de seguridad, salud e higiene, ya que es un área donde se pueden suscitar accidentes; además se debe tomar en cuenta el aspecto de la limpieza personal debido a la gran población que atiende el área acuática, de ahí la importancia de mencionar que cuentan con guardavidas, y servicio médico, pero actualmente no cuentan con un doctor.

En cuanto al tema central de esta investigación que es la identidad organizacional desde el construccionismo social, al analizar el relato de los diferentes entrevistados, se encontró que la capacitación es un aspecto en el que coinciden los trabajadores, por lo que se puede tomar como un aspecto central de la organización que va a caracterizar su identidad organizacional. Además la cuestión de la retroalimentación y la de hacer las clases dinámicas y creativas, son aspectos muy importantes con los que se autoidentifican los trabajadores. Esto los diferencia de otras organizaciones deportivas, por ejemplo privadas, porque en una de las entrevistas se mencionaba, que en los clubes deportivos privados no se les deja actuar con libertad, sino que les dicen exactamente que hacer y como hacerlo. Entonces, el tener la libertad de generar propios planes de trabajo, de llevar a cabo clases dinámicas, creativas y divertidas es una característica importante de la Ciudad Deportiva que la diferencia de otras organizaciones, que le da identidad y que además genera un plus para los usuarios. En cuanto al aspecto de la retroalimentación, se ve cómo el proceso relacional esta presente en la construcción de la identidad organizacional.

Otro aspecto importante es la importancia que le da esta Ciudad Deportiva al aspecto de la seguridad, la higiene y la salud, este es un plus que da identidad a la organización porque hace que, tanto usuarios como entrenadores e instructores, se sientan seguros de tener a toda hora alguien que esté velando por la seguridad



de los usuarios y que en caso de algún accidente (que en el tiempo en que se realizó el estudio de campo se presenciaron dos accidentes en la fosa de clavados), se sabe que se cuenta con apoyo. Además, genera identidad porque diferencia a la Ciudad Deportiva, de otras organizaciones que no le dan mucha importancia a este aspecto de la seguridad, como pueden ser los pequeños deportivos, además diferencia a la Ciudad Deportiva porque a pesar de ser una organización que depende del Gobierno del Distrito Federal, destina recursos para este fin de la seguridad, la higiene y la salud.

Es así, como los trabajadores de la Ciudad Deportiva narraron que para mejorar su trabajo y así mejorar también el servicio que ofrecen, mantienen una capacitación constante; pero además ofrecen un plus a los usuarios llevando a cabo clases dinámicas, donde no falta la creatividad y el juego, manteniendo la comunicación con los usuarios; además de que cuentan con atención prehospitalaria dentro del área de la alberca para atender a los usuarios en caso de siniestro. Aspectos que van desde los trabajadores, pasando por las condiciones de seguridad con las que se cuenta, llegando hasta los usuarios y que caracterizan a esta organización permitiéndole ofrecer un buen servicio. Esto da identidad a la Ciudad Deportiva.

- **¿Ha notado deficiencias en los servicios que ofrece el deportivo?, ¿cuales? y ¿que hace para prevenir dichas deficiencias?**

Como toda organización, la Ciudad Deportiva tiene algunas deficiencias que los trabajadores atribuyen de la dependencia al Gobierno del Distrito Federal. Los entrevistados narraron que existen principalmente deficiencias financieras, porque no hay recursos para la renovación del material de trabajo como lo son carriles, tablas acuáticas y trampolines, que actualmente están en mal estado. Otra de las deficiencias narradas es de infraestructura, porque se relató, que la alberca es semiolímpica, es decir, pequeña y sin embargo se atiende a una gran cantidad de usuarios. Hay que recordar que de los más de cuatro mil usuarios con los que

cuenta la Ciudad Deportiva, más de tres mil son atendidos por el área acuática, lo que genera que en ocasiones se vean sobrepasados e inclusive exista una lista de espera para poder ingresar a las actividades acuáticas.

Éstas, son las deficiencias relatadas por los entrevistados, a las que se enfrentan no sólo ellos sino todos los trabajadores y a las cuales tienen que responder para ofrecer un buen servicio. Ante esto, los trabajadores narraron que están conscientes de que deben adaptarse a esas deficiencias para reducir su impacto. Relataron que la adaptación la llevan a cabo tomando las medidas pertinentes según sea el caso, ya sea trayendo materiales para sus clases, contribuyendo en la reparación de los mismos, siguiendo con su trabajo haciendo lo mejor posible; y siempre manteniendo bien informado a los usuarios sobre las decisiones que se tomen, los cambios que haya, las evaluaciones que se realicen, además de darles recomendaciones sobre el uso de la alberca.

En cuanto a las acciones que los trabajadores de la Ciudad Deportiva relataron llevar a cabo para no verse afectados por las deficiencias, se encontró que hay un consenso en el aspecto de la adaptación, lo que genera identidad. Desde el construccionismo social se pudieron ver las participaciones de apoyo, en el relato que resultó de las entrevistas en cuanto a las deficiencias y la forma en que el personal de esta Ciudad Deportiva lo resuelve. Además, entendiendo que todo aquello que es tomado por los miembros para ser central va a formar parte de la identidad organizacional, entonces la adaptación y el hacer el trabajo lo mejor posible para disminuir las deficiencias que existen en la Ciudad Deportiva, es un punto central para sus trabajadores, por lo que ésta da forma a su identidad, que además de identificar a sus miembros la diferencia de otras organizaciones que posiblemente no tienen las mismas deficiencias y dificultades, como es el caso de deportivos privados, o de organizaciones con las mismas deficiencias o más, pero que no cuentan con personal que tenga interés de reducirlas y superarlas.

El relato de los trabajadores sobre las deficiencias de la Ciudad Deportiva va construyendo la identidad de esta organización. Identidad que se intenta esclarecer a través de valores como la calidad, que como se puede ver, el personal se esfuerza por proporcionar a los usuarios el mejor servicio pese a las deficiencias antes mencionadas. El empeño que ponen los trabajadores es porque para ellos es enteramente satisfactorio ver que sus alumnos vayan cumpliendo los objetivos que ellos planifican; lo que le da la característica de valor organizacional, porque se intenta mejorar, es decir tener calidad, porque su motivación es la satisfacción de ver al usuario progresar. Es así como ellos relatan, que el enfrentar y adaptarse a las deficiencias les da identidad organizacional.

Entonces, se tiene que el personal de la Ciudad Deportiva, consciente de las deficiencias de la organización, se adapta y sigue trabajando haciendo siempre su labor lo mejor posible para que los usuarios no se vean afectados. Esto forma parte de su identidad organizacional y se enfoca a la calidad como un valor.

- **¿Qué opinión cree que tengan los usuarios de su trabajo?**

En cuanto a lo que relataron los trabajadores de la Ciudad Deportiva sobre lo que opinan los usuarios de su trabajo, se puede decir que, en general la percepción es buena. A pesar de que perciben que tanto los usuarios como los padres de éstos, en el caso de los niños, no valoran el trabajo ni el empeño de los instructores y entrenadores.

Por lo tanto, la opinión que los usuarios tengan del trabajo del personal que labora en la Ciudad Deportiva, no influye en la identidad de esta organización, esto desde el punto de vista de la calidad como un valor organizacional. Debido a que para los trabajadores sus acciones y comportamiento no son motivados por la percepción que ellos creen que tengan los usuarios. Sino más bien sus acciones son movidas por la satisfacción de enseñar y obtener resultados en base a sus planes, es decir,

para ellos la opinión de los usuarios o padres de familia ya sea positiva, negativa o neutra no es un aspecto central con el que se identifiquen o que los mueva a reaccionar de forma que ofrezcan un servicio de calidad. Es por esto que no se considera parte determinante de la identidad de esta organización.

Con el análisis de las cuatro preguntas anteriores, se puede esclarecer el significado que le dan los trabajadores de la Ciudad Deportiva a la **Calidad** como un valor que les da identidad organizacional. Es así que, para los trabajadores de la Ciudad Deportiva la calidad, consiste en ofrecer un servicio integral, pese a las adversidades, basándose en resultados producto de la capacitación constante del personal y del buen desempeño en sus labores, manteniendo en todo momento la comunicación con los usuarios. Esto es compartido por los miembros de la organización, por lo que se considera a la calidad como un valor organizacional que caracteriza la identidad de la Ciudad Deportiva.

Esta interpretación, de lo que los trabajadores de la Ciudad Deportiva consideran como calidad, da identidad a la organización; porque es una organización que depende del Gobierno del Distrito federal y como tal está sujeta a los recursos tanto financieros, materiales y humanos que se le asignen, lo que provoca la existencia de una serie de deficiencias, anteriormente mencionadas. Pero, a pesar de las carencias, el personal de esta organización compartió la opinión de que han aprendido a trabajar con ellas, y no sólo trabajar, sino que además, intentan proporcionar un buen servicio, capacitándose, haciendo lo mejor posible en su trabajo, poniendo como parte importante a los usuarios, adaptándose a las necesidades de cada grupo, manteniéndolos comunicados siempre que sea necesario e interesándolos en el deporte.

Lo que les da sentido a estos aspectos para que sean considerados parte de la identidad de la Ciudad Deportiva, es que para el personal de ésta organización son muy importantes, son centrales, los motivan a seguir ahí. El que los trabajadores realicen su trabajo lo mejor posible adaptándose a las dificultades y

deficiencias que se puedan presentar, es una característica de la Ciudad Deportiva con la que los miembros de esta organización se autoidentifican y además hace que sea diferente a otras organizaciones que imparten el deporte ya sean públicas o privadas. En primer lugar, porque no todas las organizaciones públicas son iguales ni responden de la misma manera ante las adversidades; en segundo lugar, en cuanto a las organizaciones privadas, éstas no dependen de recursos del Gobierno, por lo que no se enfrentan a las mismas deficiencias y dificultades que la Ciudad Deportiva, además de que el público usuario es distinto y tiene otro tipo de intereses. Es así como estos aspectos, narrados por sus miembros, le dan identidad a la Ciudad Deportiva, que se ve reflejada en el interés de ofrecer un servicio con condiciones superiores a las esperadas, por lo que la calidad construida por los miembros de esta organización es un valor organizacional, porque motiva las acciones y el comportamiento de los trabajadores.

La tabla 13, sintetiza el análisis e interpretación planteados hasta el momento, donde se puede observar cómo, a través de la narración, los miembros de la Ciudad Deportiva fueron construyendo lo que para ellos significa calidad, y porque este valor les da identidad.

Tabla 13: interpretación de la calidad en la Ciudad Deportiva

Identidad organizacional desde el construccionismo social	Instrumento:	Interpretación	Identidad Organizacional de la Ciudad Deportiva
	Entrevista semiestructurada		
<p><b>Valor:</b></p> <p><b>Calidad:</b> ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir.</p>	¿Qué significa hacer bien tu trabajo?	Para los trabajadores de la Ciudad Deportiva el hacer bien su trabajo significa principalmente obtener resultados positivos con base en la planeación que cada uno diseña para con sus grupos; resultados que logran a través de hábitos como: la puntualidad, el buen trato a los usuarios y poner empeño e ímpetu en lo que hacen. Esto para darle valor a la labor que realizan y así poder apoyar a la comunidad y en específico al desarrollo integral de cada uno de los usuarios. Esto refleja el interés, por parte de los trabajadores, de ofrecer un buen servicio, donde los usuarios se pueden dar cuenta de los avances que van teniendo. Construyendo así la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva, reflejada a través de la calidad tomándola como un valor organizacional.	<p><b>Calidad:</b></p> <p>Para los trabajadores de la Ciudad Deportiva la calidad, consiste en ofrecer un servicio integral, pese a las adversidades, basándose en resultados producto de la capacitación constante del personal y del buen desempeño en sus labores, manteniendo en todo momento la comunicación con los usuarios. Esto es compartido por los miembros de la organización, por lo que se considera a la calidad como un valor organizacional que caracteriza la identidad de la Ciudad Deportiva.</p>
	¿Qué haces para mejorar tu trabajo y así ofrecer un buen servicio?	Los trabajadores de la Ciudad Deportiva narraron que para mejorar su trabajo y así mejorar también el servicio que ofrecen, mantienen una capacitación constante; pero además ofrecen un plus a los usuarios llevando a cabo clases dinámicas, donde no falta la creatividad y el juego, manteniendo la comunicación con los usuarios; además de que cuentan con atención prehospitolaria dentro del área de la alberca para atender a los usuarios en caso de siniestro. Aspectos que dan identidad a la Ciudad Deportiva.	
	¿Has notado deficiencias en los servicios que ofrece el deportivo?, ¿que haces para disminuirlas?	El personal de la Ciudad Deportiva, consiente de las deficiencias de la organización, se adapta y sigue trabajando haciendo siempre su labor lo mejor posible para que los usuarios no se vean afectados. Esto forma parte de su identidad organizacional y se enfoca a la calidad como un valor.	
	¿Qué opinión crees que tengan los usuarios de tu trabajo?	En cuanto a lo que relataron los trabajadores de la Ciudad Deportiva sobre lo que opinan los usuarios de su trabajo, se puede decir que, en general la percepción es buena. A pesar de que perciben que tanto los usuarios como los padres de éstos, en el caso de los niños, no valoran el trabajo ni el empeño de los instructores y entrenadores.	

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, la siguiente es la interpretación y análisis de las preguntas que trataron de aclarar lo que para el personal de la Ciudad Deportiva significa disciplina, tomándola como un valor organizacional que forma parte de la identidad de esta organización que motiva las acciones y el comportamiento del personal que ahí labora. Las preguntas que se enfocaron en la disciplina fueron: ¿Qué opinan de las reglas con las que funciona el deportivo? y ¿Cómo logra incentivar a los usuarios para que sean constantes en su asistencia?

- **¿Qué opina de las reglas con las que funciona la Ciudad Deportiva?**

Para esta pregunta, se tomó a las reglas como un instrumento de apoyo para que los integrantes de una organización actúen ordenadamente para lograr el objetivo de ésta. En el caso de la Ciudad Deportiva, algunos trabajadores relataron que las reglas son buenas y otros que deberían mejorar. Por lo que se analizó, que las reglas formales no influyen de manera primordial en lograr que los trabajadores actúen con orden y constancia. Debido a que la mayor parte de los entrevistados relató que son buenas pero que podrían mejorar, ya que hay incongruencia entre lo que se pide que los trabajadores realicen y en lo que se apoya a los usuarios. Un ejemplo de esto, mencionado por uno de los entrevistados, es que a los trabajadores se les pide exigir el uso de la credencial, pero si los usuarios la olvidan o no la traen, al no dejarlos entrar acuden a la coordinación técnica o administrativa para que giren la orden de dejarlos pasar.

Además, se relató que la manera en como funciona la Ciudad Deportiva genera una falta de cohesión, esto debido a que los diferentes turnos (matutino, vespertino y fines de semana) que se manejan en el área de actividades acuáticas, están a cargo de diferentes coordinadores los cuales actúan de diferente forma con la gente que está a su cargo. Otra cuestión importante, es que los trabajadores tienen la creencia de que a través de las normas y reglas del deportivo se puede fomentar la Cultura Física, ausente en la mayoría de la población. Por otro lado, en el relato hecho por los entrevistados, se percibió que

las reglas de la Ciudad Deportiva permiten actuar libremente a cada uno de los entrenadores e instructores respecto de la forma en que planifican e imparten sus clases. Un aspecto que se mencionó en repetidas ocasiones hacia alusión a la puntualidad, para esta investigación, la puntualidad, además de ser un aspecto disciplinar, es un aspecto tomado en cuenta para darle calidad al trabajo, como ya se mencionó anteriormente.

Ahora bien, desde el punto de vista de la identidad organizacional y tomando las reglas como un instrumento para generar disciplina; en el análisis de las respuestas se encontró que la opinión que los trabajadores tienen de las reglas con las que funciona la Ciudad Deportiva no son buenas ni malas, pero si les ven una posibilidad de mejora, si son una parte importante de esta organización y de hecho se mencionó que son mejores que las de otros deportivos. Pero, éstas no son un aspecto que los miembros de esta organización consideren como central para la realización de su trabajo y el cumplimiento de sus planes y objetivos. Los trabajadores si las siguen, las respetan, pero en el relato que se obtuvo sobre éstas, no se mostró una gran importancia e influencia en el objetivo central de los miembros de esta organización. Las reglas, no reflejan lo que es la Ciudad Deportiva, no influyen en la manera en que los trabajadores logran sus programas; por lo tanto, no se obtuvieron características que influyan en la disciplina como un valor y que formen parte de su identidad organizacional.

Entonces, para los trabajadores de la Ciudad Deportiva las reglas como un instrumento generador de disciplina tienen una parte positiva y negativa, partes con las cuales los trabajadores conviven a la hora de realizar sus actividades laborales, adaptándose a ellas para sacar adelante su labor. Pero las reglas para ellos no generan identidad, porque no las ven como algo central, sin lo cual no pudieran realizar su trabajo, simplemente las siguen y se adaptan a ellas sin darles gran importancia.



- **¿Cómo logra incentivar a los usuarios para que sean constantes en su asistencia?**

Un aspecto importante de la disciplina como un valor organizacional, es que muestra una constancia en la actuación de los integrantes de una organización, actuación que esta encaminada al logro de los objetivos de dicha organización. A través de esta pregunta se intentó esclarecer la manera en que los integrantes de la Ciudad Deportiva llevan a cabo su trabajo, para lograr que los usuarios sean constantes, ¿porqué los usuarios?, porque es en ellos donde se ve reflejado el trabajo que llevan a cabo entrenadores e instructores para cumplir con lo planeado.

Los resultados arrojados por las entrevistas semiestructuradas fueron, que para que su trabajo logre los objetivos planeados primero que nada mantienen una comunicación constante, tanto a los usuarios como entre los mismos miembros de la Ciudad Deportiva y de ser el caso con los padres de familia. Comunicación que por el lado de los trabajadores, consiste en retroalimentarse entre ellos, mientras que por el lado de los usuarios consiste en hacerles recomendaciones sobre el uso de las instalaciones, así como la explicación, si es necesaria, de algunos ejercicios o actividades impuestas a los usuarios por los entrenadores e instructores. Para los trabajadores, esta comunicación tiene como objetivo el educar a la gente, como menciona la Coordinadora del turno vespertino, Rosario Ortiz, educación que según ella, va desde entrenadores e instructores hasta usuarios. La manera en que ella disciplina a la gente que está su cargo es muy peculiar, debido a que los obliga a que si alguno va a faltar le tienen que avisar por escrito mediante un oficio; además de que el trabajador que falte se hará cargo de los calentamientos de todo el turno, esto solo para el caso de entrenadores e instructores únicamente de la actividad de natación. Esta regla explicita (por lo que no es tomada en cuenta para la pregunta anterior), también la aplica a los que lleguen tarde. Medidas como éstas, educan a los trabajadores a ser constantes en su trabajo, para poder cumplir los objetivos que se plantean con cada grupo. Esta

medida es reciente y es a causa del constante ausentismo de dos instructores que actualmente ya no laboran en la Ciudad Deportiva, pero a pesar de ser reciente, tanto entrenadores, instructores, como la coordinadora comentan que ha dado resultados favorables.

Otro aspecto que genera una forma de actuar ordenada y constante es la posibilidad de participar en competencias. Los trabajadores saben que la única forma de lograr que sus alumnos participen en competencias es siendo constante con el trabajo, empezando por ellos y transmitiéndoselos a los usuarios. Además, el personal de la Ciudad Deportiva adapta sus clases al tipo de personas a las que tenga que atender ya sean niños, adolescentes, adultos, adultos mayores o personas con capacidades diferentes.

Las características mencionadas anteriormente, que podrían resumirse en comunicación constante entre miembros de la organización y estos con los usuarios, la educación tanto de trabajadores como de usuarios y el conocimiento de los beneficios del deporte como la participación en competencias o la ayuda que proporcionan en cuanto a salud; son características que muestran lo que la Ciudad Deportiva es, que es una organización que se enfoca a una variedad de usuarios, los cuales tienen necesidades e intereses específicos, que solo se pueden lograr encaminando los esfuerzos de los trabajadores a la consecución de esos fines particulares.

Con esto, se pueden vislumbrar dos características de la identidad organizacional, una que muestra lo que es la Ciudad Deportiva y otra lo que es central para la organización y sus trabajadores, que en este caso es encaminar sus esfuerzos para lograr los diferentes objetivos que se plantean con los diferentes grupos a los que entrenan. Esto da identidad a la Ciudad Deportiva, porque además de ser aspectos con los que se autoidentifican sus miembros, es un aspecto que los diferencia de otras organizaciones que sólo atienden a un tipo de usuarios, que puede que enfoquen sus esfuerzos únicamente a la salud, al ocio, a la

rehabilitación o al alto rendimiento. En la Ciudad Deportiva se encuentran con usuarios diferentes y el adaptarse a cada grupo, el hecho de que un instructor tenga que prepara una clase ya sea para niños y una hora más tarde para jóvenes, terminando su día con adultos y personas mayores, es un aspecto que la diferencia de otras organizaciones. Estas características que dan identidad se reflejan en la disciplina, en la que recientemente se ha empezado a trabajar en el área de actividades acuáticas.

Entonces, el personal de la Ciudad Deportiva logra incentivar a los usuarios para que sean constantes en primera instancia a través del desempeño y constancia de ellos mismos (llegando temprano, no faltando y aceptando la responsabilidad que tienen), en segundo lugar manteniendo comunicada a la gente y finalmente incentivándolos con aspectos como las competencias, la salud, el juego y la diversión. Es así como los trabajadores describen su labor encaminándolo hacia el cumplimiento de sus planes y programas. Todo esto forma parte de la construcción de la identidad de esta organización.

Ahora bien, la **Disciplina** para los trabajadores de la Ciudad Deportiva consiste en llevar a cabo un trabajo congruente, consecutivo, que tenga cierto grado de dinamismo y juego, para el logro de los planes y programas de trabajo que tienen con cada grupo; siguiendo y adaptándose a las normas implícitas y explícitas de la Ciudad Deportiva. Esto da identidad a la organización porque es un aspecto con el que se autoidentifican sus miembros y que les permite diferenciarse de otras organizaciones deportivas.

Como ya se mencionó, la disciplina da identidad a la Ciudad Deportiva, porque para los integrantes de esta organización el usuario es un elemento muy importante, el cual merece que se le ofrezca un servicio integro que contemple aspectos cómo la puntualidad, la constancia y la adaptabilidad a las necesidades de cada tipo de usuario, tomando en cuenta estos aspectos el personal puede incidir en la forma en que los usuarios ven al deporte. Los trabajadores de esta

organización, narraron que llevan poco tiempo trabajando en estos aspectos que generan disciplina y que logran cumplir los objetivos de una forma ordenada; pero a pesar del poco tiempo, los consideran como una parte importante a la hora de realizar su trabajo.

En cuanto a la característica de diferenciación, implícita en el fenómeno de la identidad organizacional, se tiene que los trabajadores de la Ciudad Deportiva tienen una visión más holística de las necesidades de los usuarios, debido a que atienden a una gran diversidad de individuos. Esto les permite ser diferente a otras organizaciones, por ejemplo, organizaciones privadas que posiblemente no participen en competencias o que no acepten personas mayores o con capacidades diferentes; o por ejemplo, organizaciones enfocadas únicamente a deportistas de alto rendimiento, donde no se acepta a principiantes. Son éstas las características que dan identidad a la Ciudad Deportiva y que para sus trabajadores se enmarcan bajo el concepto de disciplina, viéndola como un valor organizacional. En la tabla 14, se puede apreciar la síntesis del análisis e interpretación realizados en cuanto a la disciplina como un valor que caracteriza la identidad de la Ciudad Deportiva.

Tabla 14: Interpretación de la disciplina en la Ciudad Deportiva

Identidad organizacional desde el construccionismo social	Instrumento:	Interpretación	Identidad Organizacional de la Ciudad Deportiva
	Entrevista semiestructurada		
<p><b>Valor:</b></p> <p><b>Disciplina:</b> aceptación o sujeción a las reglas. Capacidad de enfocar los propios esfuerzos para conseguir un fin.</p>	¿Qué opina de las reglas con las que funciona el deportivo?	Para los trabajadores de la Ciudad Deportiva las reglas como un instrumento generador de disciplina tienen una parte positiva y negativa, partes con las cuales los trabajadores conviven a la hora de realizar sus actividades laborales adaptándose a ellas para sacar avante su labor. Pero las reglas para ellos no generan identidad porque no las ven como algo central sin lo cual no pudieran realizar su trabajo, simplemente las siguen y se adaptan a ellas sin darles gran importancia.	<p><b>Disciplina:</b></p> <p>Para los trabajadores de la Ciudad Deportiva la disciplina consiste en llevar a cabo un trabajo congruente, consecutivo, que tenga cierto grado de dinamismo y juego, para el logro de los planes y programas de trabajo que tienen con cada grupo; siguiendo y adaptándose a las normas implícitas y explícitas de la Ciudad Deportiva. Esto da identidad a la organización porque es un aspecto con el que se autoidentifican sus miembros y que les permite diferenciarse de otras organizaciones deportivas.</p>
	¿Cómo logra incentivar a los usuarios para que sean constantes en su asistencia?	Entonces, el personal de la Ciudad Deportiva logra incentivar a los usuarios para que sean constantes en primera instancia a través del desempeño y constancia de ellos mismos (llegando temprano, no faltando y aceptando la responsabilidad que tienen), en segundo lugar manteniendo comunicada a la gente y finalmente incentivándolos con aspectos como las competencias, la salud, el juego y la diversión. Es así como los trabajadores describen su labor encaminándola hacia el cumplimiento de sus planes y programas. Todo esto forma parte de la construcción de la identidad de esta organización.	

Fuente: Elaboración propia

Para la cooperación, las preguntas realizadas trataron de aclarar lo que para el personal de dicha Ciudad Deportiva significa y entiende como cooperación para ver si esta variable, tomándola como un valor, en primer lugar existe y de ser así, analizar si da o no identidad a la organización. Las preguntas fueron: ¿Existen actividades deportivas que requieran la participación de varios entrenadores?, ¿Cuáles?; y ¿Cómo es su reacción y comportamiento ante este tipo de actividades? y ¿el comportamiento de los demás entrenadores?

- **¿Existen actividades deportivas que requieran la participación de varios trabajadores?, ¿Cuáles?**

En cuanto a esta pregunta, el relato por parte de los trabajadores entrevistados de la Ciudad Deportiva fue que, si existen actividades que requieran la participación de varios de ellos. Las actividades mencionadas, en las que existe esta participación conjunta son: la realización de una serie de juntas cuando son necesarias, donde se resuelven problemas, se tratan pendientes, donde además se da una lluvia de ideas y hay una retroalimentación del trabajo que cada uno realiza. Esta retroalimentación, no solo se da en las juntas, sino también en los entrenamientos diarios entre los diferentes entrenadores e instructores, los cuales mencionan que comparten experiencias, intercambian información y técnicas de entrenamiento.

Otra de las actividades que realizan en conjunto son los calentamientos, ya que esta actividad es realizada de manera aleatoria por los instructores principalmente, a excepción de cuando uno de ellos falta o llega tarde, cómo ya se explicó anteriormente, en este caso esa persona tendría que encargarse de todos los entrenamientos de su turno. Otra de las actividades en las que existe un apoyo es en los protocolos de evacuación de emergencia, donde se mencionó que hay un gran interés en aprender cuestiones básicas de primeros auxilios para saber que hacer y cómo actuar en caso de la ausencia de los guardavidas. En cuanto a este aspecto, hay que recalcar que fue mencionado en las entrevistas, pero además,

en el transcurso del estudio de campo se presenciaron dos accidentes en la fosa de clavados, accidentes en los cuales se hizo visible el apoyo al guardavidas por parte de los entrenadores e instructores, ayudando en la evacuación de las accidentadas, tanto de la alberca, como su traslado al servicio médico. En general se narró que actualmente hay un buen equipo de trabajo, que se llevan bien y de no ser así tratan de sobrellevarse para evitar conflictos, mencionaron además, que se apoyan entre ellos.

Respecto al tema de la identidad organizacional, esta pregunta muestra que hay disposición, por parte de la mayoría de los trabajadores de la Ciudad Deportiva, de involucrarse en las actividades que rodean sus labores y no únicamente en lo que les corresponde. Esto genera identidad a la organización porque son actividades que fueron mencionadas, no nada más por hacer creer que todo está bien y en armonía, sino que son actividades que se tuvo oportunidad de observar, en las cuales si hay esa participación conjunta, donde si existe ese apoyo, sea por obligación o por deseos propios. Por esto es que el aspecto de que haya actividades en las que cooperen varios de los trabajadores, lo hace un punto central e importante que da una imagen a la organización, pero sobre todo que da identidad, porque son actividades en las cuales los trabajadores de la Ciudad Deportiva están de acuerdo en participar y formar parte de las mismas.

Se puede decir entonces, que sí existen actividades que requieran la participación de varios entrenadores, estas actividades básicamente son de apoyo como lo son la participación activa en juntas, reuniones, calentamientos y protocolos de evacuación de emergencia. Esas actividades son centrales para los miembros de la organización ya que mejoran y enriquecen su trabajo, porque están en un aprendizaje constante no solo de técnicas e ideas diferentes para dar su entrenamiento, sino de cuestiones básicas para saber actuar en caso de algún accidente por mínimo que este sea. El ser tomado en cuenta para actividades diferentes a las que les competen, dota de una identidad organizacional a los miembros de la Ciudad Deportiva, porque es un aspecto que la caracteriza con el

que se autoidentifican sus miembros y que además la diferencia de otras organizaciones.

- **¿Cómo es su reacción y comportamiento ante este tipo de actividades? Y ¿el comportamiento de los demás trabajadores?**

En cuanto a esta pregunta, los trabajadores de la Ciudad Deportiva relataron que su actitud ante este tipo de actividades es favorable. Mencionando que, por ejemplo, en las reuniones que se realizan los entrenadores e instructores participan aportando su punto de vista estén o no de acuerdo en lo que se este tratando en la reunión, de hecho mencionan que son un grupo que aporta y que no se quedan callados ni quietos ante alguna actividad que requiera su participación.

Además se narró que ante la medida impuesta por la coordinación técnica sobre las faltas y los calentamientos, explicada con anterioridad, la respuesta por parte de entrenadores e instructores al principio fue un poco de renuencia, pero que con el paso del tiempo han aprendido a respetarla y aceptarla, en caso de ausencia o retardo donde se tienen que hacer cargo de todos los calentamientos correspondientes a su turno, ahora inclusive lo ven con humor. Otro aspecto importante que fue relatado, es que anteriormente había un par de trabajadores que no estaban a gusto con su equipo de trabajo y faltaban mucho, no participaban en las actividades conjuntas y no tenían buena respuesta, estas personas ya no forman parte de la organización, y los trabajadores coinciden que actualmente existe un buen equipo de trabajo, porque es un grupo que ha tenido buena respuesta, que está en constante comunicación y que tienen una actitud de compañerismo.

Estos aspectos dan identidad a la Ciudad Deportiva, porque les da la libertad a sus miembros de actuar y expresarse de acuerdo a sus ideas y convicciones, porque es una organización que toma en cuenta su punto de vista, lo que ocasiona la participación activa de los miembros de esta organización. Lograr esta



actitud participativa no es fácil, debido a que esta organización esta formada por personas todas ellas diferentes y así como hay personas que participan, existen otras que no lo hacen. Además distingue a esta organización de otras porque, como fue mencionada en una de las entrevistas, en organizaciones deportivas, por ejemplo particulares, sus miembros tienen que obedecer estrictamente a lo que se les pide que hagan, no pueden hacer ni más ni menos. Entonces, el hecho de poder expresarse, dar ideas, dar su punto de vista e inclusive involucrarse en actividades que no son de su competencia, como el salvamento acuático, dota de identidad a la organización y la hace diferente, porque los miembros son tomados en cuenta para la realización de otro tipo de actividades.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, se puede decir que en general existe una respuesta favorable en cuanto a las actividades conjuntas, debido a que se cree que es importante involucrarse en ellas para proporcionar un servicio integral, esta característica da identidad a la Ciudad Deportiva debido a que es un punto importante para sus miembros que además la distingue de otras organizaciones.

Entonces, para los trabajadores de la Ciudad Deportiva la **cooperación**, entendiendo esta como la participación a una obra común, se da a través de la participación de los trabajadores en aspectos como lo son: el ponerse de acuerdo para los calentamientos; el asistir a juntas y reuniones no solo a escuchar y aceptar, sino para proponer y rebatir ideas; e involucrarse en aspectos de primeros auxilios. Todo con el propósito de ofrecer un servicio integral a los usuarios. Los beneficios que se obtienen de esta cooperación, son los que motivan las acciones y el comportamiento de los miembros de la organización a formar parte de las actividades anteriormente mencionadas, esta idea es compartida por los trabajadores de la Ciudad Deportiva, de ahí que se toma la cooperación como un valor, que caracteriza la identidad de esta organización.

Además, la cooperación, caracteriza la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva porque ésta es una organización que dota de cierta libertad a sus

miembros, ya que les permite participar activamente expresando ideas y opiniones en juntas, reuniones o entrenamientos con sus superiores y entre iguales. Les permite además, aprender cuestiones importantes dentro del ramo deportivo como son las cuestiones básicas de primeros auxilios o de respuesta a accidentes o lesiones, esto con el apoyo de las personas especializadas en este tema. Esta libertad con la que cuentan los miembros de esta organización no se encuentra fácilmente en otras, donde el personal únicamente asiste hace su trabajo y no se involucra o no se le permite involucrarse en otros aspectos que pudieran enriquecer su labor; esto diferencia a la Ciudad Deportiva de otras organizaciones encargadas del deporte. Además esta cooperación, para los integrantes de esta organización es importante y sirve para proporcionar un servicio integral a los usuarios, éste valor es compartido por los miembros de la organización, por lo que le da identidad a la Ciudad Deportiva.

Es así, que para los miembros de la Ciudad Deportiva la cooperación consiste en la participación activa en ámbitos diferentes a los que les competen, pero que finalmente están encaminados a ofrecer un servicio integral, esto da identidad a la organización porque toma en cuenta a sus miembros por lo que ellos se sienten identificados, construyendo así la identidad de la Ciudad Deportiva y diferenciándola de otras. La interpretación y análisis realizados hasta el momento, sobre la cooperación, se pueden apreciar en la tabla 15.

Tabla 15: Interpretación de la cooperación en la Ciudad Deportiva

Identidad organizacional desde el construccionismo social	Instrumento:	Interpretación	Identidad Organizacional de la Ciudad Deportiva
	Entrevista semiestructurada		
<p><b>Valor:</b></p> <p><b>Cooperación:</b> participación a una obra común.</p>	¿Existen actividades deportivas que requieran la participación de varios trabajadores?	Si existen actividades que requieran la participación de varios entrenadores, estas actividades básicamente son de apoyo como lo son la participación activa en juntas, reuniones, calentamientos y protocolos de evacuación de emergencia. Esas actividades son centrales para los miembros de la organización ya que mejoran y enriquecen su trabajo, porque están en un aprendizaje constante no solo de técnicas e ideas diferentes para dar su entrenamiento, sino de cuestiones básicas para saber actuar en caso de algún accidente por mínimo que este sea. El ser tomado en cuenta para actividades diferentes a las que les competen, dota de una identidad organizacional a los miembros de la Ciudad Deportiva, porque es un aspecto que la caracteriza con el que se autoidentifican sus miembros y que además la diferencia de otras organizaciones.	<p><b>Cooperación:</b> Para los miembros de la Ciudad Deportiva la cooperación consiste en la participación activa en ámbitos diferentes a los que les competen, pero que finalmente están encaminados a ofrecer un servicio integral, esto da identidad a la organización porque toma en cuenta a sus miembros por lo que ellos se sienten identificados, construyendo así la identidad de la Ciudad Deportiva y diferenciándola de otras.</p>
	¿Cómo es tu reacción y comportamiento ante este tipo de actividades? Y ¿el comportamiento de los demás trabajadores?	Existe una respuesta favorable en cuanto a las actividades conjuntas, debido a que se cree que es importante involucrarse en estas actividades para proporcionar un servicio integral, esta característica da identidad a la Ciudad Deportiva debido a que es un punto importante para sus miembros que además la diferencia de otras organizaciones.	

Fuente: Elaboración propia

Con lo anterior, se completa el análisis e interpretación de los valores organizacionales que caracterizan la identidad de la Ciudad Deportiva. La tabla 16, muestra de manera sintética el resultado de la interpretación de los tres valores organizacionales (calidad, disciplina y cooperación) elegidos para esta investigación. Esta tabla sirvió de apoyo en el proceso para conocer cómo los miembros de la Ciudad Deportiva construyen la identidad de la organización, que como se verá más adelante, da las bases para entender cómo es que los miembros de esta organización definen los valores y creencias, características de la identidad de la Ciudad Deportiva.

Tabla 16: Interpretación de los valores organizacionales de la Ciudad Deportiva

Identidad organizacional	Construccionismo Social	Variables	Interpretación
<p><b>Valores</b></p>	<p>Los individuos, a través de la narración expresan lo que los motiva a formar parte de la organización, motivación que se representa a través de los valores que deben ser compartidos por los miembros de la organización. Entonces, a través de la narración que los individuos hacen sobre su experiencia en la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, se pueden obtener los valores que éste considera como motivadores. Al tener el conjunto de narraciones de los miembros de la organización o de una parte de ésta, se pueden obtener los valores compartidos por los miembros de la organización, y son estos valores compartidos los que van a caracterizar y diferenciar a la organización de otras. Dichos valores, forman parte de la identidad organizacional.</p>	<p>Calidad</p>	<p>Para los trabajadores de la Ciudad Deportiva la calidad, consiste en ofrecer un servicio integral pese a las adversidades, basándose en resultados producto de la capacitación constante del personal y del buen desempeño en sus labores, manteniendo en todo momento la comunicación con los usuarios. Esto es compartido por los miembros de la organización, por lo que se considera a la calidad como un valor organizacional que caracteriza la identidad de la Ciudad Deportiva.</p>
		<p>Disciplina</p>	<p>Para los trabajadores de la Ciudad Deportiva la disciplina consiste en llevar a cabo un trabajo congruente, consecutivo, que tenga cierto grado de dinamismo y juego, para el logro de los planes y programas de trabajo que tienen con cada grupo; siguiendo y adaptándose a las normas implícitas y explícitas de la Ciudad Deportiva. Esto da identidad a la organización porque es un aspecto con el que se autoidentifican sus miembros y que les permite diferenciarse de otras organizaciones deportivas.</p>
		<p>Cooperación</p>	<p>Para los miembros de la Ciudad Deportiva la cooperación consiste en la participación activa en ámbitos diferentes a los que les competen, pero que finalmente están encaminados a ofrecer un servicio integral, esto da identidad a la organización porque involucra a sus miembros en diferentes actividades por lo que ellos se sienten identificados proporcionando así una imagen de lo que es la Ciudad Deportiva y diferenciándola de otras.</p>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las creencias, se decidió enfocarse en las variables de prestigio e impacto social únicamente. Para el prestigio, las preguntas utilizadas fueron: ¿Cómo es el trato que les da a los usuarios?; ¿Cuál es la imagen que intenta proyectar con su trabajo?; ¿Cómo cree que sea la imagen que los usuarios tienen del deportivo? y en cuanto a la Ciudad Deportiva ¿Qué características la hacen única y diferente a otros deportivos? Éstas se utilizaron para conocer cómo el personal de la Ciudad Deportiva construye y entiende el prestigio, que caracteriza la identidad organizacional, conformada por la imagen que intentan proyectar a los usuarios y la reputación que van construyendo, permitiéndoles diferenciarse de otras organizaciones. El siguiente, es el análisis e interpretación de las preguntas mencionadas anteriormente.

- **¿Cómo es el trato que les da a los usuarios?**

En la Ciudad Deportiva, los entrevistados relataron que el trato que dan a los usuarios es principalmente de respeto y amabilidad. Además de que es muy personalizado porque depende de las necesidades y características de los usuarios, esto debido a que los entrenadores e instructores atienden a diferentes grupos dentro de los cuales se encuentran grupos de niños, de jóvenes, de adultos, de adultos mayores y de equipos competitivos. El trato no puede ser igual para un niño que para un adulto o para una persona en nivel competitivo, puesto que tienen diferentes necesidades, intereses y reacciones. Se mencionó además que en cuanto a los grupos de niños hay mucha influencia por parte de los padres, que muchas veces se entrometen en la forma en que el instructor o entrenador da la clase; inclusive se comentó que los padres intentan dar clases desde las gradas de la alberca. A este respecto el personal de esta organización explicó que tratan a los padres con amabilidad dándoles explicaciones de cómo van a dar su clase y porque la van a dar de ese modo, para evitar conflictos con ellos.

La forma en que los trabajadores tratan a los usuarios interviene en la construcción de la identidad organizacional, porque dicho trato va a transmitir una

imagen y una reputación de la Ciudad Deportiva a los usuarios y a los que no lo son, lo que permite que esta organización se diferencie de otras. Además, la opinión que comparten los miembros de esta organización sobre el respeto, la amabilidad y el trato personalizado da identidad a la Ciudad Deportiva.

Entonces, para los trabajadores de la Ciudad Deportiva, el trato que dan a los usuarios es personalizado dependiendo de las necesidades y características de este, pero siempre con respeto y amabilidad, lo que da identidad a la Ciudad Deportiva porque permite la construcción de una imagen y un prestigio a través de las personas que ahí laboran y que le permitirá diferenciarse de otras.

- **¿Cuál es la imagen que intenta proyectar con su trabajo?**

Los miembros de la Ciudad Deportiva relataron que la imagen que intentan proyectar con su trabajo debe de ser integral. Esto porque trabajan mucho con niños, los cuales están aprendiendo cosas todo el tiempo y, tanto su comportamiento como sus acciones, los adquieren observando e imitando a los adultos que los rodean. Por lo tanto, los trabajadores de esta organización concuerdan en que son un modelo a seguir y que deben predicar con el ejemplo, como ser puntuales, responsables y constantes. Comentaron que deben inculcarles el gusto por el deporte, así como dar a conocer los beneficios que éste acarrea, beneficios de salud o de competencias, al ver como existen equipos dentro de este deportivo que asisten a competencias. Esto, no sólo lo aplican en los niños, sino también en jóvenes y adultos; pero, el personal dejó ver que le dan más importancia, en cuanto a impacto e influencia, a los niños. También, intentan proyectar una imagen de seguridad, porque los usuarios saben que, en todo momento y a toda hora, cuentan con apoyo especializado en caso de algún accidente.

Éstas, son características compartidas por los miembros de la Ciudad Deportiva, que contribuyen y proporcionan identidad organizacional; porque tanto los

trabajadores que la conforman como la imagen que estos intentan dar, son muy importantes en la construcción de su reputación, y que sus miembros lo tengan presente es valioso para la organización, los dota de identidad y la diferencia de las otras. En cuanto al tema de la identidad organizacional vista desde el construccionismo social se mencionó que ésta es producto de la relación, por lo que, en ese trato diario entre los trabajadores y el usuario se va construyendo la identidad de la Ciudad Deportiva; que para este caso se analizó a través de la imagen que los miembros intentan proyectar con su trabajo, dándole forma así a lo que es el prestigio como una creencia.

Por lo tanto, los trabajadores de la Ciudad Deportiva intentan proyectar con su trabajo una imagen integral, ésta es una creencia compartida por los miembros de la organización que les da identidad, debido a que es un aspecto relevante en el trabajo diario de los miembros de esta organización, aspecto que construye una imagen y reputación, permitiéndole diferenciarse de otras.

- **¿Cómo cree que sea la imagen que los usuarios tienen del deportivo?**

En cuanto a la imagen que los usuarios tienen de la Ciudad Deportiva, interpretada desde las creencias de sus trabajadores, se relató que existen muchas quejas, principalmente por los padres de familia, debido a las deficiencias que tiene esta organización. Pero, a pesar de estar conscientes de esas deficiencias, hay una gran demanda hacia los diferentes deportes que ofrece esta organización. Al respecto, los trabajadores comentaron que los que conocen el deportivo hacen uso de él, además de que para algunos usuarios es la opción más cercana y accesible económicamente, ya que los precios de las diferentes actividades son accesibles. Respecto a la gran demanda, se resaltan las actividades acuáticas, que inclusive cuentan con lista de espera, debido a que no existe otro deportivo en Iztapalapa, que dependa del Gobierno del Distrito Federal y que cuente con alberca, de ahí que el área de actividades acuáticas proporcione



imagen al deportivo. Éstas, son las creencias que los miembros de la Ciudad Deportiva tienen respecto a la opinión de los usuarios.

Como se puede apreciar, la Ciudad Deportiva cuenta con un área fuerte, que es la de actividades acuáticas. Es un área importante que le da identidad a la organización y que le permite diferenciarse de otras, porque no todos los deportivos cuentan con alberca, este punto fue resaltado por los trabajadores entrevistados. Si bien los usuarios se quejan de las deficiencias y la falta de apoyo por parte de la Delegación Iztapalapa, la gran cantidad de usuarios que asciende aproximadamente a poco más de cuatro mil, muestra que a pesar de eso la gente sigue asistiendo a la Ciudad Deportiva, lo que significa que las personas conocen el deportivo y la gran variedad de actividades que ofrece y por lo tanto hacen uso de él, dotándolo así de una imagen que va a formar parte de su identidad organizacional y que además le va permitir diferenciarse de otros deportivos.

Por lo tanto, la creencia de los trabajadores sobre la imagen que los usuarios tienen la Ciudad Deportiva, no es ni positiva ni negativa. La creencia es, que cuenta con un área acuática difícil de encontrar en otros deportivos de la Delegación Iztapalapa, además de que ofrece una gran variedad de deportes. Todo esto relativamente cerca de su hogar y a un precio accesible, por lo que las deficiencias que la organización pueda tener se sobrellevan. Esto, proporciona identidad a la Ciudad Deportiva debido a que son creencias compartidas por los trabajadores que además permiten que se diferencie de otras.

- **En cuanto a la Ciudad Deportiva ¿Qué características la hacen única y diferente a otros deportivos?**

Los trabajadores de la Ciudad Deportiva, relataron la existencia de una serie de características que la diferencian de otros deportivos. La principal es la alberca, el ofrecer actividades acuáticas la distingue del resto de los deportivos ubicados en la Delegación Iztapalapa. Esta área hace especial y atractiva a la organización,

porque la población de esta Delegación no tiene más opciones de donde escoger, debido a que es el único deportivo que cuenta con alberca a un costo accesible. Otra de las características es la gran variedad de disciplinas que ofrece, que como ya se mencionó con anterioridad, brinda un total de 23 actividades deportivas, siendo el deportivo más grande e importante de la Delegación Iztapalapa.

Además, la zona en la que se ubica es muy particular debido a que es muy problemática, es insegura, hay vandalismo, delincuencia, pobreza y sobrepoblación. La Ciudad Deportiva esta rodeada de unidades habitacionales, que los trabajadores comentaron, están habitadas por comerciantes informales que están inmersos en la política (como la antorcha popular y el frente popular) y debido a esta circunstancia laboral no pueden ser constantes en el pago de una mensualidad, estos aspectos impactan al prestigio de la organización.

Otras de las características que distinguen a esta organización es la preocupación por la seguridad, la salud y la higiene. En el área de la alberca se cuenta con guardavidas en todo momento, se realizan revisiones espontáneas de hongos y el servicio médico está ubicado dentro de la alberca. El poder jugar con las reglas también la hace diferente, porque los trabajadores tienen libertad en la manera en que realizan su trabajo, siempre y cuando cumplan con los objetivos que se les piden, aspecto que en otros deportivos no se permite. Finalmente la variedad de gente que asiste a esta Ciudad Deportiva la caracterizan, porque hay usuarios desde nivel básico hasta nivel competitivo, ya que cuenta con equipos representativos, es decir, que esta organización no solo se preocupa por la inclusión de la población en actividades deportivas, sino también toma en cuenta la salud y el alto rendimiento.

Estas características que hacen única y diferente a la Ciudad Deportiva la dotan de identidad, porque muestran lo que es, lo que ofrece esta organización y lo que la diferencia de otras. Son aspectos que sus miembros consideran más distintivos de la Ciudad Deportiva por lo tanto, y debido a que es la interpretación de lo que

ellos expresaron, forman parte de las creencias en cuanto al prestigio y que van a dar forma a la identidad de esta organización.

Entonces, para los miembros de la Ciudad Deportiva las características que la hacen única y diferente a otros deportivos son: que es el deportivo más grande de la Delegación Iztapalapa, brindando 23 actividades deportivas diferentes, dentro de las cuáles se encuentran las acuáticas, ofrecidas a un precio considerable, sólo por esta organización en toda la Delegación; la zona en la que se ubica es un aspecto característico, así como la importancia que se da en cuanto a la libertad en la forma de trabajar, la seguridad, salud e higiene; por ultimo, el aspecto de que atienden a una gran variedad de usuarios. Estas características dan identidad a la Ciudad Deportiva porque son creencias compartidas por sus miembros y les permiten diferenciarse de otros deportivos.

Una vez analizadas e interpretadas las respuestas de los entrevistados y teniendo presente que para esta investigación se toma al prestigio como un valor organizacional que motiva las acciones y el comportamiento humano para crear buena fama, renombre y reputación a una organización. Se puede decir que para los miembros de la Ciudad Deportiva el **prestigio** de esta organización principalmente se centra en que cuenta con una alberca que da la posibilidad de brindar actividades acuáticas, a las cuales tiene acceso la población a un precio considerado, comparándolo con un deportivo o alberca privada; este es el deportivo más grande de la Delegación Iztapalapa y además de que la alberca es un gran atractivo, lo es también la gran variedad de actividades deportivas que ahí se ofrecen. Estos dos aspectos van construyendo fama y prestigio a esta organización. Si a esto le agregamos que el personal que ahí labora trata de proporcionar un servicio integral, de calidad y lúdico, enfocándose a las necesidades del usuario proporcionando a este un trato personalizado, se puede ver como tanto la infraestructura, los servicios y el personal que conforman esta Ciudad Deportiva están construyendo fama, renombre y reputación específicas y características de esta organización.

Estas características que dotan de prestigio a la Ciudad Deportiva son las creencias que comparten sus miembros, de ahí que sean consideradas como parte de la identidad de esta organización. Forman parte de la identidad organizacional, porque a través del relato que los trabajadores crearon en las entrevistas fueron construyendo lo que para ellos es el prestigio de esta organización, prestigio que definieron a través de las características anteriormente mencionadas, que al analizarlas se esclarece como éstas diferencian a la Ciudad Deportiva de otras. Da identidad también, porque dichas características muestran lo que la Ciudad Deportiva es, lo que ofrece y lo que es importante para esta organización, aspectos esenciales a considerar en la identidad organizacional.

En suma, para los trabajadores de la Ciudad Deportiva el prestigio de esta organización lo describen por la variedad y el atractivo de los servicios que ofrece, en lo accesible que es para la población y en el personal que ahí labora. Estos aspectos le dan identidad organizacional, debido a que son aspectos con los que sus miembros se identifican y que les permite diferenciarse de otras organizaciones en materia deportiva.

A continuación en la tabla 17, se muestra una síntesis de la interpretación y análisis llevado a cabo para conocer la definición que hacen los miembros de la Ciudad Deportiva sobre el prestigio y su relación con las creencias que caracterizan la identidad de esta organización.

Tabla 17: El prestigio de la Ciudad Deportiva

Identidad organizacional desde el construccionismo social	Instrumento:	Interpretación	Identidad Organizacional de la Ciudad Deportiva
	Entrevista semiestructurada		
<p><b>Creencia:</b></p> <p><b>Prestigio:</b> Buena fama, crédito, renombre. Describe alta estima y una reputación sólida. Se alcanza cuando se ganan y combinan admiración, respeto y confianza</p>	¿Cómo es el trato que les das a los usuarios?	Para los trabajadores de la Ciudad Deportiva, el trato que dan a los usuarios es personalizado dependiendo de las necesidades y características de este, pero siempre con respeto y amabilidad, esto da identidad a la Ciudad Deportiva porque permite la construcción de una imagen y un prestigio a través de las personas que ahí laboran y que le permitirá diferenciarse de otras.	<p><b>Prestigio:</b> Para los trabajadores de la Ciudad Deportiva el prestigio de esta organización lo describen por la variedad y el atractivo de los servicios que ofrece, en lo accesible que es para la población y en el personal que ahí labora. Estos aspectos le dan identidad organizacional, debido a que son aspectos con los que sus miembros se identifican y que les permite diferenciarse de otras organizaciones en materia deportiva.</p>
	¿Cuál es la imagen que intentas proyectar con tu trabajo?	Los trabajadores de la Ciudad Deportiva intentan proyectar con su trabajo una imagen integral, esta es una creencia compartida por los miembros de la organización que les da identidad, debido a que es un aspecto relevante en el trabajo diario de los miembros de esta organización, aspecto que construye una imagen y reputación, permitiéndole diferenciarse de otras.	
	¿Cómo cree que sea la imagen que los usuarios tienen del deportivo?	La creencia de los trabajadores sobre la imagen que los usuarios tienen la Ciudad Deportiva, no es ni positiva ni negativa. La creencia es, que cuenta con un área acuática difícil de encontrar en otros deportivos de la Delegación Iztapalapa, además de que ofrece una gran variedad de deportes. Todo esto relativamente cerca de su hogar y a un precio accesible, por lo que las deficiencias que la organización pueda tener se sobrellevan. Esto, proporciona identidad a la Ciudad Deportiva debido a que son creencias compartidas por los trabajadores que además permiten que se diferencie de otras.	
	¿Qué características lo hacen único y diferente a otros deportivos?	Para los miembros de la Ciudad Deportiva las características que la hacen única y diferente a otros deportivos son: que es el deportivo más grande de la Delegación Iztapalapa, brindando 23 actividades deportivas diferentes, dentro de las cuáles se encuentran las acuáticas, ofrecidas a un precio considerable, sólo por esta organización en toda la Delegación; la zona en la que se ubica es un aspecto característico, así como la importancia que se da en cuanto a la libertad en la forma de trabajar, la seguridad, salud e higiene; por ultimo, el aspecto de que atienden a una gran variedad de usuarios. Estas características dan identidad a la Ciudad Deportiva porque son creencias compartidas por sus miembros y les permiten diferenciarse de otros deportivos.	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las preguntas referentes al impacto social, éstas buscaron conocer, desde el punto de vista de sus trabajadores, las creencias en cuanto a las contribuciones y beneficios que trae a la sociedad la Ciudad Deportiva. Las preguntas para conocer el impacto social fueron: ¿Cuál es su compromiso con la Ciudad deportiva Francisco I. Madero?; ¿En que contribuye a la sociedad al realizar su trabajo? y ¿La Ciudad Deportiva genera algún beneficio para la sociedad? El análisis e interpretación de sus respuestas se desarrolla a continuación.

- **¿Cuál es su compromiso con la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero?**

Para los trabajadores de la Ciudad Deportiva, su compromiso más que con la organización, es con los usuarios y con su propio trabajo, para generar una buena imagen de esta organización. Su compromiso es con los usuarios, ya que buscan brindarles sus conocimientos y experiencias para impactar en su vida, además de que estén satisfechos y contentos con el trabajo del personal de ésta organización. Este compromiso con los usuarios, tiene la finalidad de que se lleven una buena imagen, tanto de la Ciudad Deportiva, como de sus trabajadores.

El compromiso de impactar en los usuarios para generar una imagen positiva de la Ciudad Deportiva, es una característica compartida por los miembros esta organización lo que la dota de identidad. Pero la interpretación de las respuestas a esta pregunta se enfoca más al prestigio que al impacto en la sociedad. Porque si bien es cierto que tratan de impactar a los usuarios con sus conocimientos, no relataron de qué manera quieren impactarlos, sólo lo consideran como un aspecto que les va a generar una imagen y reputación positivas. Por lo tanto, este relato forma parte de la construcción del prestigio como característica de la identidad de la Ciudad Deportiva. Apoyando así la idea anteriormente desarrollada de que el personal y la manera en que este trabaja influyen en la generación de fama, renombre y reputación de la Ciudad Deportiva.

Entonces, el compromiso que los trabajadores de la Ciudad Deportiva tienen es con los usuarios, más que con la organización; porque generan así una imagen positiva tanto de su trabajo como de la organización. Esto dota de identidad a la organización, identidad que se ve reflejada en el prestigio que esta pueda tener.

- **¿En que contribuyes a la sociedad al realizar tu trabajo?**

La manera en que los trabajadores de la Ciudad Deportiva creen contribuir a la sociedad al realizar su trabajo, es directamente con los usuarios. Esto es porque con su trabajo, intentan lograr un desarrollo integral en cada uno, es decir, con su labor les están proporcionando bases para una mejor calidad de vida. En primer lugar enseñándoles una actividad deportiva que les va a generar una cultura hacia el deporte, les va a proporcionar salud tanto física como mental, relajándolos, reduciendo el estrés y divirtiéndolos; enseñándoles además que el deporte complementa a una persona, que es necesario para estar saludable y llevar una vida más sana y completa.

Estas creencias generan identidad a la Ciudad Deportiva, en primer lugar, porque son compartidas por sus miembros y en segundo lugar porque le permiten distinguirse de otras. Esto debido a que no es una organización a la que únicamente le interese el alto rendimiento, sin importar otros aspectos de la vida de los usuarios como el trabajo o la escuela, sino que los trabajadores relataron que intentan hacerles saber que el ejercicio físico complementa a una persona, la cual también necesita de la educación escolar y el trabajo. Tampoco es una organización que sólo proporcione instalaciones para la practica del deporte, sin preocuparse si son utilizadas o no, o si se usan de manera adecuada, dejando de lado las necesidades de los posibles usuarios; sino que tanto entrenadores e instructores como coordinadores y directivos tratan de estar al pendiente de los usuarios y sus necesidades.

La Ciudad Deportiva, es una organización que ofrece diversas actividades deportivas impartidas por personas preparadas, personas que tratan de ir más allá de la simple enseñanza de la actividad, para contribuir en el desarrollo integral de los usuarios, es decir, se interesan por los usuarios sus necesidades e intereses y tratan de complementar sus vidas de manera positiva a través de las actividades deportivas.

Es así, que la manera en que los trabajadores de la Ciudad Deportiva contribuyen a la sociedad al realizar su trabajo es, tratando de proporcionar una mejor calidad de vida a los usuarios (ya sean niños, adolescentes, adultos a adultos mayores) complementando sus vidas, para que estos que forman parte de la sociedad, tengan comportamientos y contribuciones positivas. Esta preocupación por impactar en el usuario da identidad a la organización y le permite distinguirse de otras.

- **¿La Ciudad Deportiva genera algún beneficio para la sociedad?**

Los trabajadores de la Ciudad Deportiva creen que al ser la organización más grande, que ofrece actividades deportivas, en la Delegación Iztapalapa, ésta contribuye en distraer del ocio, la delincuencia, vandalismo, drogadicción y otros males sociales, principalmente a los jóvenes. Además, el hecho de que la gente haga uso de esta Ciudad Deportiva, es señal de que se logra en cierta medida, separar a los usuarios de todos los males de una población o bien de contribuir en mejorar el estilo de vida, tanto de las personas que asisten constantemente como de los habitantes de la Delegación Iztapalapa, que cuentan con un espacio donde pueden hacer deporte. Es así, como se cree que la Ciudad Deportiva contribuye socialmente, en la formación de mejores personas.

Estos aspectos dan identidad a la Ciudad Deportiva, porque es una organización que puede distinguirse de otras a través de las creencias del personal que la conforma, así como por las características que rodean a esta organización, como



su ubicación, ya que se encuentra en una Delegación donde está presente el conflicto, la delincuencia, la drogadicción, la pobreza y el gran número de población. Aunado a esto, se encuentra en los límites del Estado de México, más específicamente con el Municipio de Nezahualcoyotl, el cuál tiene características similares a los de la Delegación Iztapalapa. Estas características forman parte del estilo de vida de las personas que ahí habitan y el hecho de que cuenten con una organización que les ofrezca un espacio de recreación y de esparcimiento, donde pueden mejorar su salud y estilo de vida, hace particular y diferente a la Ciudad Deportiva.

En síntesis, los trabajadores de la Ciudad Deportiva creen que ésta genera beneficios a la sociedad, al ser una organización que ofrece actividades deportivas variadas, que ayudan a las personas en la salud tanto física como mental, al ser la más grande de la Delegación Iztapalapa, al tener una gran demanda, lo que significa que la población aledaña hace uso de ella, y al contar con personal que trata de influir positivamente en el desarrollo integral de los usuarios. Estas, son creencias compartidas por los miembros de la Ciudad Deportiva que la distinguen de otras organizaciones deportivas, creando así su propia identidad.

Ahora bien, el **impacto social**, para esta investigación se definió como, aquellos efectos que se generan en la comunidad en general. Para el caso de la Ciudad Deportiva, se intento develar los efectos, desde el punto de vista de sus trabajadores, que esta organización genera a la comunidad dónde se ubica. La interpretación del relato que hicieron los miembros sobre este tema, reveló que la Ciudad Deportiva genera resultados que impactan a la sociedad y en específico a la comunidad dónde se ubica, que es la Delegación Iztapalapa y en menor medida una parte del Municipio de Nezahualcoyotl.

Los efectos son los siguientes: una vez más, esta organización, es el deportivo más grande de la Delegación Iztapalapa, la cual se caracteriza por una serie de conflictos sociales, anteriormente mencionados. Por lo tanto, la Ciudad Deportiva

es un lugar dónde la población, tanto de Iztapalapa como de Nezahualcoyotl, puede encontrar actividades que además de distraerlos y recrearlos, les va a traer beneficios tanto de salud cómo en su vida diaria. Esta Ciudad Deportiva además, ofrece 23 actividades deportivas diferentes de las cuales la población puede escoger, dentro de estas actividades y un plus que tiene esta población, es que se cuenta con una alberca que permite ofrecer actividades acuáticas como natación, nado con aletas, buceo y clavados. Las actividades acuáticas son de difícil acceso a la sociedad por el alto costo y la poca oferta, por lo que esta organización ofrece una excelente opción a la población aledaña. Además, la Ciudad Deportiva cuenta con personal preparado y en constante capacitación que se preocupa por los usuarios y el efecto que su comportamiento, para con ellos, pueda tener; por lo que procuran que su imagen sea positiva, intentando así mejorar la calidad de vida de los usuarios.

Entonces, se puede decir que los efectos que genera la Ciudad Deportiva inician desde los usuarios a los cuales se les beneficia con una mejor calidad y estilo de vida, estas personas forman parte de la comunidad aledaña a la organización y por lo tanto pueden llevar sus experiencias a más personas. Los efectos también son para la comunidad en general, aunque no sean usuarios, porque estos saben que cuentan con una organización que les ofrece un espacio donde realizar actividades deportivas el día que ellos decidan hacer uso de la Ciudad Deportiva. Estos aspectos dan identidad a la organización, en primer lugar, porque es la más grande de la Delegación Iztapalapa, en segundo lugar porque sus miembros reconocen la importancia que esta representa para la gente que habita en esta Delegación, aspectos compartidos por sus miembros, con los que se identifican y que le permiten distinguirse de otras organizaciones.

En suma, se puede decir que, los trabajadores de la Ciudad Deportiva tienen la creencia de que esta organización impacta de manera positiva a la sociedad tanto de la Delegación Iztapalapa como parte del Municipio de Nexahualcoyotl, por el hecho de que esta población cuenta con un espacio que ofrece recreación,

esparcimiento y el aprendizaje de una o más actividades deportivas, lo que favorecerá a su salud y estilo de vida. Esta, es una creencia compartida por los miembros de la Ciudad Deportiva, lo que genera una identidad particular que le permite diferenciarse de otras organizaciones deportivas. En la tabla 18, se aprecia la síntesis del análisis e interpretación, realizados en cuanto al impacto social de la Ciudad Deportiva.

Tabla 18: Impacto social de la Ciudad Deportiva

Identidad organizacional desde el construccionismo social	Instrumento: Entrevista semiestructurada	Interpretación	Identidad Organizacional de la Ciudad Deportiva
<p><b>Creencia:</b></p> <p><b><u>Impacto social:</u></b> Efectos que se generan en la comunidad en general.</p>	<p>¿Cuál es su compromiso con el deportivo?</p>	<p>El compromiso que los trabajadores de la Ciudad Deportiva tienen es con los usuarios, más que con la organización; porque generan así una imagen positiva tanto de su trabajo como de la organización. Esto dota de identidad a la organización, identidad que se ve reflejada en el prestigio que esta pueda tener.</p>	<p><b>Impacto social:</b> Los trabajadores de la Ciudad Deportiva tienen la creencia de que esta organización impacta de manera positiva a la sociedad tanto de la Delegación Iztapalapa como parte del Municipio de Nexahualcoyotl, por el hecho de que esta población cuenta con un espacio que ofrece recreación, esparcimiento y el aprendizaje de una o más actividades deportivas, lo que favorecerá a su salud y estilo de vida. Esta es una creencia compartida por los miembros de la Ciudad Deportiva, lo que genera una identidad particular que le permite diferenciarse de otras organizaciones deportivas.</p>
	<p>¿En que contribuyen a la sociedad al realizar su trabajo?</p>	<p>Los trabajadores de la Ciudad Deportiva contribuyen a la sociedad al realizar su trabajo es, tratando de proporcionar una mejor calidad de vida a los usuarios (ya sean niños, adolescentes, adultos a adultos mayores) complementando sus vidas, para que estos que forman parte de la sociedad, tengan comportamientos y contribuciones positivas. Esta preocupación por impactar en el usuario da identidad a la organización y le permite distinguirse de otras.</p>	
	<p>¿La Ciudad Deportiva genera algún beneficio para la sociedad?</p>	<p>Los trabajadores de la Ciudad Deportiva creen que ésta genera beneficios a la sociedad, al ser una organización que ofrece actividades deportivas que ayudan a la salud tanto física como mental, al ser la más grande de la Delegación Iztapalapa, al tener una gran demanda lo que significa que la población aledaña hace uso de ella, y al contar con personal que trata de influir positivamente en el desarrollo integral de los usuarios. Estas, son creencias compartidas por los miembros de la Ciudad Deportiva que la distinguen de otras organizaciones deportivas, creando así su propia identidad.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Es así, como se completa el análisis e interpretación de las creencias que van a caracterizar la identidad de la Ciudad Deportiva. La tabla 19, muestra de manera resumida, el resultado de la interpretación de las dos creencias (prestigio e impacto social) elegidos para esta investigación. Esta tabla sirvió de apoyo en el proceso para analizar y conocer la identidad de la Ciudad Deportiva, que, cómo se verá más adelante, da las bases para saber cómo son las creencias que caracterizan la identidad de esta organización.

Tabla 19: Creencias de la Ciudad Deportiva

Identidad organizacional	Construccionismo Social	Variables	Interpretación
<p><b>Creencias</b></p>	<p>Debido a que las creencias son opiniones, sentimientos y actitudes que los miembros de la organización mantienen, pueden manifestarse con la narración de la experiencia de los miembros de la organización. Con las narraciones de los miembros de la organización se puede obtener una constante de los sentimientos y actitudes que se comparten por los miembros de la organización, que en suma forman las creencias de la organización, creencias que forman parte de las características de la identidad organizacional.</p>	<p>Prestigio</p>	<p>Para los trabajadores de la Ciudad Deportiva el prestigio de esta organización lo describen por la variedad y el atractivo de los servicios que ofrece, en lo accesible que es para la población y en el personal que ahí labora. Estos aspectos le dan identidad organizacional, debido a que son aspectos con los que sus miembros se identifican y que les permite diferenciarse de otras organizaciones en materia deportiva.</p>
		<p>Impacto social</p>	<p>Los trabajadores de la Ciudad Deportiva tienen la creencia de que esta organización impacta de manera positiva a la sociedad tanto de la Delegación Iztapalapa como parte del Municipio de Nexahualcoyotl, por el hecho de que esta población cuenta con un espacio que ofrece recreación, esparcimiento y el aprendizaje de una o más actividades deportivas, lo que favorecerá a su salud y estilo de vida. Esta es una creencia compartida por los miembros de la Ciudad Deportiva, lo que genera una identidad particular que le permite diferenciarse de otras organizaciones deportivas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Ahora, respecto a las tres preguntas extras de la entrevista, tuvieron como objetivo reafirmar el relato hecho por los trabajadores de la Ciudad Deportiva a cerca de la construcción de la identidad de esta organización.

En cuanto a la pregunta ¿Se siente parte del deportivo?, si, no, ¿por qué?; el relato de los miembros de la Ciudad Deportiva fue, que si se sienten parte de esta organización y también de la Delegación Iztapalapa. El principal motivo de sentirse parte es por la satisfacción que sienten de enseñar una actividad a personas de cualquier edad, con lo que mencionaron, que al realizar su trabajo, están aportando su granito de arena. Así también, comentaron que se sienten parte de esta organización, porque les da la oportunidad de trabajar en lo que les gusta y se sienten bien trabajando ahí. Estas características, forman parte de la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva, porque el hecho de que sus miembros se sientan parte de esta organización, quiere decir que se sienten identificados con lo que representa y hace esta organización, y refuerza la idea constructora de que la identidad organizacional es construida por la relación social y el relato de experiencias, que llevan a cabo los miembros que ahí laboran.

Por otra parte, de las respuestas a la pregunta ¿Qué papel juega la Ciudad Deportiva en su vida personal y profesional?, se interpretó que, para los trabajadores de esta organización el papel que juega en sus vidas es muy importante, debido a que es su fuente de ingresos. Además, esta es una organización que les ha permitido realizarse en un trabajo que realmente les gusta hacer, eso, junto con la satisfacción de ver cómo los usuarios van progresando, es muy importante para los miembros de esta organización. El papel de importancia que juega la Ciudad Deportiva para sus miembros, forma parte de la identidad organizacional y se ve reflejada, tanto en sus acciones como en el relato obtenido de las entrevistas semiestructuradas que se realizaron.

Respecto a la pregunta ¿Cómo ha sido su experiencia en la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero?, los miembros de la Ciudad Deportiva la describieron como

buena. Argumentando que es una organización que les ha dado la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en lo que les gusta hacer, no niegan que hay conflictos y deficiencias, pero mencionaron que también han vivido momentos agradables. Una vez más, se enfocan hacia la satisfacción de ver la evolución en los usuarios, sobre todo de los niños. Estos aspectos compartidos por los miembros de la organización, forman parte de la identidad organizacional, porque son aspectos que muestran indicios de lo que motiva a los trabajadores a actuar de cierto modo, y ahí se puede apreciar la constante en que el usuario es lo más importante para los miembros de esta organización y es de ahí de donde se derivan las acciones, opiniones, valores y creencias desarrolladas con anterioridad.

El hecho de que los trabajadores de la Ciudad Deportiva tengan en un buen concepto a esta organización, como fuente de trabajo, que les inspira a capacitarse constantemente y a dar lo mejor de sí para proporcionar un buen servicio, teniendo presentes las necesidades de los diferentes usuarios que hacen uso de esta; le da una identidad particular a esta organización, identidad que como ya se interpretó y analizó se ve reflejada en los valores y creencias que son centrales para sus miembros.

Ahora bien, teniendo presente que la identidad organizacional es el “conjunto de características, valores y creencias con que la organización se autoidentifica y autodiferencia de las otras” (Montoya, 2004: 181). Que este fenómeno puede analizarse y estudiarse desde la perspectiva del construccionismo social, que plantea que la identidad organizacional es producto de la relación social y se construye a través de la narración; y con el apoyo del análisis e interpretación realizados con anterioridad de los tres valores y las dos creencias seleccionadas para este estudio, se analizará e interpretará, lo que para los miembros de la Ciudad Deportiva son los valores y las creencias. Lo que permitió ver cómo estos dan identidad a la organización, para finalizar con la interpretación de la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva.



Los valores como una de las características de la identidad organizacional, son aquellos elementos que motivan las acciones y el comportamiento de los individuos. Estos deben ser compartidos y aceptados por los miembros de todos los niveles de la organización, de ahí que tanto la calidad, como la disciplina y la cooperación hayan sido elegidos para su análisis en la Ciudad Deportiva, porque como ya se vio, estos tres valores son compartidos por los miembros de esta organización, pero además motivan sus acciones y comportamientos.

Por lo que, los valores en la Ciudad Deportiva giran en torno a ofrecer un servicio integral al usuario, esto motiva las acciones y el comportamiento de los miembros de la organización en varios sentidos como lo son, la satisfacción de ver resultados en los usuarios, lo que a su vez los motiva a que exista cierta calidad y disciplina en las labores que realizan para que su trabajo se vea reflejado en los avances que tenga el usuario. Otra de las motivaciones es el estar en constante aprendizaje a través de la capacitación o con la conversación y el apoyo entre los empleados. En esta motivación se puede encontrar la calidad que buscan ofrecer a los usuarios a través de la capacitación y la comunicación, así como la preocupación por la seguridad de los mismos usuarios interesándose por aspectos de seguridad para poder atender a los usuarios en caso de accidente. Otra de las motivaciones, aunque parezca incongruente, es que el hecho de tener que trabajar con tantas deficiencias, los lleva a proporcionar su mejor esfuerzo a la hora de realizar su trabajo.

Todas estas características dan identidad a la Ciudad Deportiva porque son compartidas por los miembros de varios niveles de esta organización. Además, dan identidad porque muestran lo que es la organización, a lo que se dedica y como se le da importancia a la parte central de ésta, que es el usuario. Dan identidad organizacional, porque son aspectos relatados por sus miembros, relato que no surge de la nada, sino de la relación social que estos tienen día a día con otros trabajadores o con los usuarios; y que además les permite diferenciarse de

otras organizaciones. Cada una de las características mencionadas en los tres valores, permiten que esta organización sea diferente a otras.

Por lo tanto, se puede decir, que los valores de la Ciudad Deportiva, centrándose únicamente en la calidad, la disciplina y la cooperación, se enfocan en elementos como la participación activa en diferentes actividades, la comunicación constante entre empleados y con los usuarios, el realizar un trabajo congruente y consecutivo. Todo esto encaminado al cumplimiento de los planes y objetivos, así como a la satisfacción del usuario, que es la principal motivación de los miembros de esta organización, de ahí que sean valores que caractericen la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva. En la tabla 20, se muestra como ha sido la construcción de los valores como una característica de la identidad de la Ciudad Deportiva.

Tabla 20: Valores de la Ciudad Deportiva

Identidad organizacional	Construccionismo Social	Interpretación	Identidad organizacional
<p><b>Valores</b></p>	<p>Los individuos, a través de la narración expresan lo que los motiva a formar parte de la organización, motivación que se representa a través de los valores que deben ser compartidos por los miembros de la organización. Entonces, a través de la narración que los individuos hacen sobre su experiencia en la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, se pueden obtener los valores que éste considera como motivadores. Al tener el conjunto de narraciones de los miembros de la organización o de una parte de ésta, se pueden obtener los valores compartidos por los miembros de la organización, y son estos valores compartidos los que van a caracterizar y diferenciar a la organización de otras. Dichos valores, forman parte de la identidad organizacional.</p>	<p><b>Calidad:</b> Para la Ciudad Deportiva la calidad, entendida como un valor organizacional característico del fenómeno de la identidad organizacional, consiste en: ofrecer un servicio integral pese a las adversidades, basándose en resultados producto de la capacitación constante del personal, manteniendo en todo momento la comunicación con los usuarios</p>	<p><b>Valores:</b> Los valores de la Ciudad Deportiva, centrándose únicamente en la calidad, la disciplina y la cooperación, se enfocan en elementos como la participación activa en diferentes actividades, la comunicación constante entre empleados y con los usuarios, el realizar un trabajo congruente y consecutivo. Todo esto encaminado al cumplimiento de los planes y objetivos, así como a la satisfacción del usuario, que es la principal motivación de los miembros de esta organización, de ahí que sean valores que caractericen la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva.</p>
		<p><b>Disciplina:</b> Para los trabajadores de la Ciudad Deportiva la disciplina consiste en llevar a cabo un trabajo congruente, consecutivo, que tenga cierto grado de dinamismo y juego, para el logro de los planes y programas de trabajo que tienen con cada grupo siguiendo y adaptándose a la normatividad de la Ciudad Deportiva.</p>	
		<p><b>Cooperación:</b> Para los miembros de la Ciudad Deportiva la cooperación consiste en la participación activa en ámbitos diferentes a los que les competen, pero que finalmente están encaminados a ofrecer un servicio integral, esto da identidad a la organización porque involucra a sus miembros en diferentes actividades por lo que ellos se sienten identificados proporcionando así una imagen de lo que es la Ciudad Deportiva y diferenciándola de otras.</p>	

Fuente: elaboración propia

Las creencias entendidas como las opiniones, sentimientos y actitudes que los miembros de una organización mantienen, forman parte de las características de la identidad organizacional, debido a esto se seleccionaron únicamente al prestigio y al impacto social, como variables para conocer a través de ellas rasgos de la identidad de la Ciudad Deportiva.

Las creencias construidas y narradas por los miembros de la Ciudad Deportiva, enfocadas al prestigio y al impacto social son, que el prestigio de esta organización esta dado por la gran variedad y atractivo de las actividades deportivas que ahí se ofrecen, esto junto con las características del personal que ahí labora (y que fueron tomadas en cuenta en los valores). Esto le generan un prestigio particular a la organización, otra de las creencias compartidas por sus miembros es a cerca de los beneficios que esta Ciudad Deportiva genera tanto a los usuarios como a la comunidad en la que se encuentra que es la Delegación Iztapalapa, ya que proporciona una mejor calidad de vida y es un espacio dónde los miembros de la Delegación pueden acudir a recrearse, divertirse y aprender alguna actividad deportiva.

Estas creencias, dotan de identidad a la Ciudad Deportiva porque son opiniones compartidas por los miembros de la organización y por esa razón forman parte central para los miembros de esta organización, esto además contribuye en la construcción de la imagen que se intenta proyectar tanto a los usuarios como a la comunidad donde se ubica. En cuanto al aspecto de la diferenciación, estas creencias permiten que la Ciudad Deportiva se diferencie de otras, como ya se planteo debido a la gran variedad de actividades que ahí se ofrecen principalmente debido a las actividades acuáticas; además de que es una organización que se preocupa por los usuarios y el impacto positivo que puedan generar en la vida de éstos, aspectos que muchas veces no son consideradas en otras organizaciones enfocadas al deporte.

Desde el punto de vista del construccionismo social, estas creencias dan identidad a la organización porque fueron construidas a través del relato de los miembros que ahí laboran, relato que fue compartido, por lo que se puede apreciar la participación de apoyo esencial para la construcción de la identidad organizacional. Por último, el relato obtenido sobre las creencias es una construcción producto de la relación social, ya que son creencias que existen por la gran demanda que este deportivo tiene y de la comunicación que se mantiene en esta organización.

Entonces, las creencias de la Ciudad Deportiva son: que esta organización, siendo la más grande de la Delegación Iztapalapa, ofrece una opción donde los habitantes de esa comunidad y de zonas aledañas pueden mejorar su salud tanto física como mental, así como mejorar su estilo y calidad de vida, a través de la inclusión a una actividad física, de la gran variedad que ahí se ofrecen, esta opción de mejora se ve respaldada por las características del personal que ahí labora. Son estas las creencias relatadas y compartidas por los miembros de esta organización, creencias que caracterizan la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva. En la tabla 21, se puede observar cómo el análisis e interpretación realizados hasta este momento a dado cómo resultado la interpretación de las creencias que identifican a la Ciudad Deportiva.

Tabla 21: Creencias de la Ciudad Deportiva

Identidad organizacional	Construccionismo Social	Interpretación	Identidad organizacional
<p><b>Creencias</b></p>	<p>Debido a que las creencias son opiniones, sentimientos y actitudes que los miembros de la organización mantienen, pueden manifestarse con la narración de la experiencia de los miembros de la organización. Con las narraciones de los miembros de la organización se puede obtener una constante de los sentimientos y actitudes que se comparten por los miembros de la organización, que en suma forman las creencias de la organización, creencias que forman parte de las características de la identidad organizacional.</p>	<p><b>Prestigio:</b> Para los trabajadores de la Ciudad Deportiva el prestigio de esta organización lo describen por la variedad y el atractivo de los servicios que ofrece, en lo accesible que es para la población y en el personal que ahí labora. Estos aspectos le dan identidad organizacional, debido a que son aspectos con los que sus miembros se identifican y que les permite diferenciarse de otras organizaciones en materia deportiva.</p>	<p><b>Creencias:</b> Las creencias de la Ciudad Deportiva son: que esta organización, siendo la más grande de la Delegación Iztapalapa, ofrece una opción donde los habitantes de esa comunidad y de zonas aledañas pueden mejorar su salud tanto física como mental, así como mejorar su estilo y calidad de vida, a través de la inclusión a una actividad física, de la gran variedad que ahí se ofrecen, esta opción de mejora se ve respaldada por las características del personal que ahí labora. Son estas las creencias relatadas y compartidas por los miembros de esta organización, creencias que caracterizan la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva.</p>
		<p><b>Impacto social:</b> Los trabajadores de la Ciudad Deportiva tienen la creencia de que esta organización impacta de manera positiva a la sociedad tanto de la Delegación Iztapalapa como parte del Municipio de Nexahualcoyotl, por el hecho de que esta población cuenta con un espacio que ofrece recreación, esparcimiento y el aprendizaje de una o más actividades deportivas, lo que favorecerá a su salud y estilo de vida. Esta es una creencia compartida por los miembros de la Ciudad Deportiva, lo que genera una identidad particular que le permite diferenciarse de otras organizaciones deportivas.</p>	

Fuente: elaboración propia

Finalmente, se puede decir que la identidad de la Ciudad Deportiva, esta compuesta de características como la infraestructura, ya que es el Centro Deportivo más grande de la Delegación Iztapalapa; la gran variedad y atractivo de las actividades deportivas que ahí se imparten, de las cuales se encuentran las actividades acuáticas, de difícil acceso por el alto costo; su ubicación, las características tanto de trabajadores como de usuarios. Incluye también valores como la calidad, disciplina y cooperación; así como creencias basadas en el prestigio y al impacto social que esta organización tiene. Es así como los miembros de esta organización construyeron su identidad a través de las narraciones obtenidas en las entrevistas que se realizaron.

Dichas características en general muestran lo que es y ofrece la organización, lo que para sus miembros es importante, con lo cual se va construyendo una reputación que a su vez va a proyectar una imagen de la Ciudad Deportiva, esto por el lado de la identidad. Desde la perspectiva del construccionismo social, se puede ver como estos elementos característicos de la identidad de esta organización fueron construidos por sus miembros a través de la relación social, el relato y las participaciones de apoyo que fueron observadas tanto en las acciones como en los relatos, características estas, de la identidad organizacional estudiada desde el construccionismo social.

De ahí que la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva, vista desde el construccionismo social e interpretada por sus miembros, esté caracterizada por el personal que ahí labora, el cual se prepara constantemente haciendo frente a las deficiencias presentes en esta organización, teniendo presente su papel dentro de esta organización y en la sociedad, poniendo en todo momento como elemento principal y motivador a los usuarios. Lo anterior genera un prestigio y una imagen de la organización y de los miembros que ahí laboran, lo que permite diferenciarla de otras. La tabla 22, sintetiza la manera en que los entrevistados construyeron la identidad de la Ciudad Deportiva caracterizada por los valores y creencias que se seleccionaron.

Tabla 22: Análisis de la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva

<b>Identidad organizacional desde el construccionismo social</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Identidad organizacional de la Ciudad Deportiva</b>
<b>Valores:</b> <b>Calidad</b> <b>Disciplina</b> <b>Cooperación</b>	<p>Los valores de la Ciudad Deportiva, centrándose únicamente en la calidad, la disciplina y la cooperación, se enfocan en elementos como la participación activa en diferentes actividades, la comunicación constante entre empleados y con los usuarios, el realizar un trabajo congruente y consecutivo. Todo esto encaminado al cumplimiento de los planes y objetivos, así como a la satisfacción del usuario, que es la principal motivación de los miembros de esta organización, de ahí que sean valores que caractericen la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva.</p>	<p>La identidad organizacional de la Ciudad Deportiva, vista desde el construccionismo social e interpretada por sus miembros esté caracterizada por el personal que ahí labora, el cual se prepara constantemente haciendo frente a las deficiencias presentes en esta organización, teniendo presente su papel dentro de esta organización y en la sociedad, poniendo en todo momento como elemento principal y motivador a los usuarios. Lo anterior genera un prestigio y una imagen de la organización y de los miembros que ahí laboran, lo que permite diferenciarla de otras.</p>
<b>Creencias:</b> <b>Prestigio</b> <b>Impacto social</b>	<p>Las creencias de la Ciudad Deportiva son: que esta organización, siendo la más grande de la Delegación Iztapalapa, ofrece una opción donde los habitantes de esa comunidad y de zonas aledañas pueden mejorar su salud tanto física como mental, así como mejorar su estilo y calidad de vida, a través de la inclusión a una actividad física, de la gran variedad que ahí se ofrecen, esta opción de mejora se ve respaldada por las características del personal que ahí labora. Son estas las creencias relatadas y compartidas por los miembros de esta organización, creencias que caracterizan la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva.</p>	

Fuente: elaboración propia



## 4.6 Principales resultados

La corriente construccionista plantea que los individuos construyen la identidad organizacional a través de la relación social que se da dentro de este espacio. Esa construcción de identidad se puede conocer a través de la narración que los individuos hacen sobre la experiencia de pertenecer a dicha organización. De ahí que el estudio de caso de esta investigación sirvió para analizar la identidad organizacional desde la perspectiva del construccionismo social de la Ciudad Deportiva. Con el apoyo de las entrevistas semiestructuradas y la observación no participante que se llevó a cabo durante el estudio de caso, se pudieron obtener elementos que a través de su análisis e interpretación permitieron conocer lo que los miembros de esta organización construyeron por identidad organizacional.

Para conocer la identidad de la Ciudad Deportiva, el estudio de caso se centro en dos características de la identidad organizacional que fueron los valores y las creencias, y en un rasgo relacional del construccionismo social: la narración. Para su análisis fue necesaria la selección de valores y creencias en los cuáles centrar las entrevistas semiestructuradas, para lo que se seleccionó como valores a la calidad, la disciplina y la cooperación, mientras que como creencias se eligió al prestigio y al impacto social.

Con el análisis e interpretación de la narración que hicieron los miembros de la Ciudad Deportiva sobre los valores y creencias seleccionadas se puede concluir que, para los miembros de esta organización la identidad organizacional está dada por las características personales de cada uno de sus miembros, que se caracteriza por centrarse en las necesidades de los diferentes usuarios, por la constante capacitación que recibe, por la adaptación a las deficiencias con las que se enfrentan al trabajar en esta Ciudad Deportiva, y por la preocupación que manifestaron en tratar de influir positivamente en la calidad de vida de los usuarios, dentro y fuera de la organización.

Además, a través de la relación social que se da día con día entre los miembros de los diferentes niveles y con los usuarios, la identidad de la Ciudad Deportiva se construye y reconstruye constantemente, generando así una imagen ante la sociedad y las demás organizaciones deportivas de la Delegación Iztapalapa y del Distrito Federal, permitiéndole distinguirse de otras organizaciones deportivas ya sean públicas o privadas.

En el tiempo que se llevó a cabo el estudio de caso, la identidad de la Ciudad Deportiva se centró en valores como la calidad, la disciplina y la cooperación; y en creencias como el prestigio y el impacto social, características que como ya se mencionó se enfocan en las necesidades del usuario para que esté tenga una mejor calidad de vida y su inserción en la sociedad se de de una forma positiva.

El análisis de la identidad organizacional de la Ciudad Deportiva no tuvo una inclinación ni positiva ni negativa, simplemente mostró lo que esta organización es, a lo que se dedica y lo que es central para sus miembros, en este periodo específico de tiempo. Debido a que el construccionismo social plantea que la identidad organizacional es incoherente e inestable, debido a la complejidad de los individuos y del mundo en el que nos encontramos, no se puede decir que esta es y será la identidad de la Ciudad Deportiva; esto es simplemente el análisis de la identidad que caracterizó y diferenció a esta organización durante los años 2009 y 2010.

Como bien plantea el construccionismo social, estas características que hacen diferente a la Ciudad Deportiva pueden cambiar con el paso del tiempo. Inclusive puede que en el momento de la investigación hubiese más valores y creencias que caracterizaran a esta organización, pero, para fines prácticos, sólo se analizaron las cinco variables que se seleccionaron.

## Conclusiones

La identidad organizacional, vista desde el construccionismo social, es un fenómeno que los miembros de las organizaciones construyen a través de la relación social que se da dentro del espacio laboral. Una forma de externarla y conocerla es a través de la narración. La identidad organizacional es un fenómeno complejo, muchas veces incoherente e inestable que muestra, a través de valores y creencias, lo que es la organización para los actores organizacionales, su razón de ser, a qué se dedica y sus principios; estas características permiten que dicha organización sea única y diferente a las demás.

El objetivo central de esta investigación fue analizar la identidad organizacional desde el construccionismo social, en el área de actividades acuáticas de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, perteneciente al Gobierno del Distrito Federal. Para poder cumplir con el objetivo, primero, se hizo una revisión teórica sobre la identidad (en sus niveles de análisis, individual, grupal y organizacional), así como del construccionismo social y cómo éste ve a la identidad organizacional. En segundo lugar, se revisaron los conceptos relacionados con la metodología de la investigación, necesarios para llevar a cabo el desarrollo del estudio de caso relacionado con la identidad organizacional en la Ciudad Deportiva a través de los valores de la calidad, la disciplina y la cooperación, y de las creencias de prestigio e impacto social.

Para alcanzar el objetivo, se enfrentaron varias dificultades, la primera de ellas teórica, debido a la dificultad del tema. La perspectiva construccionista, si bien es cierto que, proporciona una visión más completa del fenómeno de la identidad organizacional, también es cierto que es una perspectiva que conlleva cierta complejidad para su entendimiento y utilización; razón por la cuál, los textos donde se describe a la identidad organizacional desde la perspectiva construccionista son escasos.

Además, aunque las investigaciones de los Estudios Organizacionales en México incluyen a una gran variedad de investigaciones en organizaciones concretas, ninguna se había referido a las que ofrecen servicios deportivos, por lo que se tuvo la necesidad de acercarse a literatura especializada en la actividad deportiva, para entender cómo funcionan y se reglamentan este tipo organizaciones en México.

El resultado del análisis en el campo, fue que, la interpretación de que la identidad de la Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, construida por los miembros del área de actividades acuáticas, está caracterizada por la gran diversidad de actividades deportivas que ofrece a nivel básico, recreativo, de rehabilitación y de alto rendimiento, impartidas por individuos en constante capacitación que además intentan minimizar y enfrentar las deficiencias de la organización, manteniendo contacto y comunicación entre ellos y con los usuarios. Caracterizada también, por la visible preocupación de los miembros de esta organización, por impactar de manera positiva en la calidad de vida de los usuarios dentro y fuera de la organización, intentando lograr resultados positivos para la sociedad y en específico, para la Delegación en la que se ubica el deportivo. Todo esto lleva a crear una imagen y reputación particular de la Ciudad Deportiva que le permite diferenciarse de otras organizaciones deportivas.

Esta investigación generó algunos aportes: la operacionalización de la teoría, que, metodológicamente, puede ser utilizada como una herramienta para apoyar el tránsito de la teoría a la práctica en investigaciones similares.

Otro aporte, es el haber desarrollado un caso de estudio en una organización mexicana concreta, que permite contribuir a la generación de conocimiento tanto teórico como práctico dentro de la disciplina de los Estudios Organizacionales, ya que es el primer caso de análisis en una organización deportiva.

Finalmente, con base en los resultados de la investigación se puede asegurar que la perspectiva del construccionismo social, abre todo un panorama para la realización de investigaciones nuevas y creativas, que contribuyan en la generación de conocimiento organizacional relacionado con la identidad en las organizaciones, por ejemplo: considerar en el estudio, además de la narración, los tres rasgos relacionales restantes, que son la reputación, la negociación y las identidades recíprocas; el incluir todos los rasgos relacionales enriquecería el análisis de la identidad organizacional de una organización concreta.

## Bibliografía

Álvarez–Gayou Jurgenson, Juan Luis (2003) *Como hacer investigación cualitativa*, Paidós Educador, México.

Barba Álvarez, Antonio y Pedro C. Solís Pérez, (1996), *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los Estudios Organizacionales*, Vertiente, México.

Berger, L. Peter y Thomas Luckmann, (2005) *La construcción social de la realidad*, Amarrourt editores, Buenos Aires, Argentina.

Chihu Amparán, Aquiles (Coord) (2002) *Sociología de la Identidad*, Miguel Angel Porrúa, México.

Clegg, Stewart R y Cynthia Hardy (1996) "Introduction. Organizations and Organizing", en Clegg, Stewart R, Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres.

Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, disponible en: <http://www.conade.gob.mx/> consultada en noviembre de 2009.

Cruz Herrera, Zenaido, *Identidad organizacional y discurso grupal*", ponencia, México, disponible en [http://www.uacya.uan.edu.mx/VI\\_CIAO/ponencias/1\\_cultura/1\\_18.pdf](http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/1_cultura/1_18.pdf) consultada el 19 julio de 2009.

Delegación Iztapalapa, disponible en [http://www.iztapalapa.gob.mx/hm/0414000000\\_2005.html](http://www.iztapalapa.gob.mx/hm/0414000000_2005.html) consultada en septiembre de 2009.

e-deporte de México, disponible en: <http://www.deporte.org.mx/> consultada en noviembre de 2009.

Etkin, Jorge (2009) *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*, Granica, Buenos Aires.

Etkin, Jorge y Leonardo Schvarstein (1989) *Identidad en las organizaciones. Invarianza y cambio*, Paidós, Buenos Aires Argentina.

Gergen, Kenneth (1996) *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la Construcción social*, Paidós, España.

Giménez Montiel, Gilberto (2002) "Paradigmas de Identidad", en Chihu Amparán, Aquiles (Coord) *Sociología de la Identidad*, Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 35-60.

Goffman, Irving (2003) *Estigma. La identidad deteriorada*, Amorrortu Editores, Buenos Aires.

Hall, Richard (1996) *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México.

Hurtado Galves, José Martín (2003) *La Identidad*, en A Parte Rei. Revista de Filosofía: [serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/hurtado28.pdf](http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/hurtado28.pdf), numero 28, julio. Visitada el 19 julio de 2009.

Katz, Daniel (1992) "Los estudios de Campo", en Festinger, Leon y Daniel Katz (Comp) *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*, Paidós básica, España.

Lucas Marín, Antonio y Pablo García Ruíz (2002) *Sociología de la organizaciones*, McGraw Hill, España.

Manual de procedimientos de la Coordinación Técnica, Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, 2010, México.

Martínez Carazo, Piedad Cristina (2006) *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica*, en Pensamiento y Gestión, No. 20, Universidad del Norte, México, pp. 165-193.

Montaño, Luis, (2000), *Diversidad y similitudes organizacionales. Perspectivas y controversias*, UAM-I, México.

Montesinos, Rafael (2002) “La construcción de la identidad masculina en la juventud”, en Chihu Amparán, Aquiles (Coord) *Sociología de la Identidad*, Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 157-182.

Montoya, Flores Ma. Teresa del Socorro (2004) *Identidad organizacional en una cooperativa de mujeres*, en Iztapalapa No. 56, enero-junio, UAM-I, México.

Montoya, Flores Ma. Teresa del Socorro (2007) *Tesis: “Mujer, Identidad y Organización: Estudio de caso de una pequeña cooperativa”*, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, México.

Nateras Domínguez, Alfredo (2002) “Las identificaciones en los agrupamientos juveniles urbanos: “grafiteros y góticos”, en Chihu Amparán, Aquiles (Coord) *Sociología de la Identidad*, Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 185-219.

Pérez Serrano, Gloria (2000) *Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes*, Editorial la muralla S.A., Madrid.



Programa de Trabajo 2010, Ciudad Deportiva Francisco I. Madero, 2010, México.

Krell, Horacio, *Identidad*, disponible en:

<http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=363&t=IDENTIDAD.htm>

consultada el 19 de julio de 2009.

Rubio, María José y Varas, Jesús (2004) *El análisis de la realidad en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación*, Editorial CCS, Madrid, pp. 203-250 y 405-509.

Ruiz, Olabuénaga, José Ignacio (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao, España.

Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Federal, disponible en:

<http://www.sedeco.df.gob.mx/programas/prioritarios/parques/indicadores.html>

consultada en septiembre de 2009.

Thompson, John B. (1998) *Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, México.

Whetten, David A. y Paul C. Godfrey (1998) *Identity in organizations. Building Theory through conversations*, Sage publications, USA.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00048

Matricula: 208384125

LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL  
DESDE EL CONSTRUCCIONISMO  
SOCIAL. CASO DE ESTUDIO:  
CIUDAD DEPORTIVA FRANCISCO  
I. MADERO DEL GOBIERNO DEL  
DISTRITO FEDERAL.

En México, D.F., se presentaron a las 12:00 horas del día 14 del mes de marzo del año 2011 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ARTURO ANDRES PACHECO ESPEJEL  
DR. IGOR ANTONIO RIVERA GONZALEZ  
DR. ROGELIO MENDOZA MOLINA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: JENIFFER GEMA VILLANUEVA RODEA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

*aprobar*

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



JENIFFER GEMA VILLANUEVA RODEA  
ALUMNA

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LANA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CSH

DR. JOSE OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ

PRESIDENTE

DR. ARTURO ANDRES PACHECO ESPEJEL

VOCAL

DR. IGOR ANTONIO RIVERA GONZALEZ

SECRETARIO

DR. ROGELIO MENDOZA MOLINA