



**INFLUENCIA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA SOBRE LA IDENTIDAD  
INDIVIDUAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

**TRABAJO DE GRADO**

**Laura Agudelo Restrepo <sup>1</sup>**

**Asesor: Mariano Gentilin, Ph.D. (c) <sup>2</sup>**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL**

**MEDELLÍN**

**NOVIEMBRE 21 DE 2016**

---

<sup>1</sup> lagude13@eafit.edu.co

<sup>2</sup> mgentilin@eafit.edu.co

## Tabla de contenido

<b>1. Introducción</b> .....	<b>8</b>
<b>2. Planteamiento del problema</b> .....	<b>9</b>
<b>3. Objetivos</b> .....	<b>17</b>
3.1 Objetivo General.....	17
3.2 Objetivos Específicos .....	17
<b>4. Justificación</b> .....	<b>17</b>
<b>5. Estado de la cuestión: ¿qué se ha estudiado en relación a la identidad en las organizaciones?</b> .....	<b>19</b>
5.1 Propósito general de la investigación.....	20
5.2 Disciplinas desde la cual se abordó el trabajo.....	21
5.3 Marcos de Referencia.....	22
5.4 Tipos de estudio.....	22
5.5 Metodología e instrumentos.....	23
5.6 Principales Hallazgos.....	24
<b>6. Marco Conceptual</b> .....	<b>25</b>
6.1 Concepto de identidad.....	26
6. 2 La Identidad Corporativa.....	27
6.3 La Identidad Individual.....	29
6.4 La identidad organizacional: La relación entre lo corporativo y lo individual.....	31
6.5 Dinámica de la influencia de la identidad corporativa sobre la identidad individual.....	34
<b>7. Diseño Metodológico</b> .....	<b>36</b>
7.1 Tipo de estudio.....	36
7.2 Fuentes de Información.....	37
A. Información Secundaria.....	37
B. Información Primaria.....	38

7.3 Instrumentos de recolección de información.....	40
7.4 Plan de análisis de información.....	42
7.5 Consideraciones éticas.....	45
<b>8. Exposición de los resultados.....</b>	<b>46</b>
8.1 Caracterización de la Secretaría de Seguridad de Medellín.....	47
<b>8.1.1 Historia de la Secretaría de Seguridad.....</b>	<b>48</b>
8.1.2 Las funciones de la Secretaría de Seguridad.....	49
A. Funciones principales.....	49
B. Funciones de la Subsecretaría de Planeación de la seguridad.....	50
C. Funciones de la Subsecretaría Operativa de la seguridad.....	51
8.1.3 Estructura jerárquica de la Secretaría de Seguridad.....	51
8.1.4 Principios, misión, visión, principios orientadores de la función pública, valores, himno, emblema y escudo.....	53
Principios.....	53
Misión.....	54
Visión.....	54
Principios orientadores de la Función Pública.....	54
Valores.....	54
Himno de Medellín.....	55
Emblema.....	55
Escudo de Medellín.....	55
8.1.5 El aporte de la secretaría para la ciudad.....	55
8.1.6 Clima laboral de la Secretaría de Seguridad.....	57
8.2 Identidad de la Secretaría de Seguridad desde el punto de vista de los directivos: Identidad Corporativa.....	60

8.3 La identidad individual de los servidores de la Secretaría de Seguridad.....	<b>65</b>
8.3.1 Identidad individual de los vinculados.....	<b>65</b>
8.3.2 Identidad individual de los contratistas.....	<b>67</b>
8.4 Percepción de los funcionarios acerca de la identidad organizacional: Postura crítica.....	<b>69</b>
8.4.1 Percepción de los vinculados acerca de la identidad organizacional.....	<b>69</b>
8.4.2 Percepción de los contratistas acerca de la identidad organizacional.....	<b>71</b>
8.5 Influencia de la identidad corporativa sobre la identidad individual.....	<b>74</b>
8.6 A manera de reflexión final.....	<b>78</b>
9. Bibliografía.....	<b>80</b>

## **Índice de Tablas**

Tabla 1. Relación de autores, fecha de publicación y nombre de los textos	<b>19</b>
Tabla 2. Definiciones de la Identidad Organizacional desde distintos niveles de análisis	<b>32</b>
Tabla 3: Datos de las personas entrevistadas	<b>39</b>
Tabla 4: Propósito de cada instrumento	<b>41</b>
Tabla 5: Definición de las categorías	<b>43</b>
Tabla 6: Resumen metodológico	<b>44</b>
Tabla 7: Resumen influencia de la identidad corporativa sobre la identidad individual	<b>77</b>

## **Índice de Figuras**

Figura 1. El proceso dialéctico de construcción identitaria	<b>34</b>
Figura 2. Nuevo Modelo de Gerencia Pública	<b>47</b>
Figura 3. Estructura de la Secretaría de Seguridad	<b>52</b>
Figura 4: Mapa categorial	<b>65</b>

## **Índice de Anexos**

Anexo 1 Tabla de Documentos	<b>86</b>
Anexo 2 Tabla de Referentes Observación Participante	<b>86</b>
Anexo 3 Protocolo de Entrevistas	<b>87</b>

## **1. Introducción:**

La identidad es un factor determinante en la definición de las personas, de la vida, la ideología y la cultura social de una colectividad, es por esto que en los estudios sobre el desarrollo humano organizacional se identifica el significado que surge de la relación existente entre la identidad de un individuo y la identidad de una organización, que en conjunto influyen y le dan forma a una identidad organizacional específica que crea experiencias, actitudes, percepciones y decisiones que identifican o diferencian tanto a las personas como a las organizaciones.

El presente trabajo pretende generar conocimientos acerca de la influencia que se da sobre la identidad de las personas a partir de lo que se genera entre las ideas de los empleados y las pautas dadas para el trabajo en una organización perteneciente al sector público, que cuenta con una fuerza laboral que se compone tanto de servidores públicos vinculados a la entidad como de funcionarios prestadores de servicios, donde las relaciones dialécticas que se generan y la interpretación que hacen los trabajadores de la identidad corporativa configuran una identidad organizacional específica.

La investigación comprende el estudio de los dos tipos de empleados mencionados anteriormente (vinculados y prestadores de servicios), puesto que dadas las características del contrato y forma de trabajo de cada uno, es probable que las percepciones de lo que propone la organización y la influencia de la identidad corporativa sobre la individual, sean distintas para cada caso.

En ese orden de ideas y a raíz de las experiencias vividas por el autor a lo largo de su desempeño laboral en empresas privadas y públicas, ha surgido la pregunta de investigación que se quiere explicar a lo largo del texto, la cual está basada en un interés por comprender la modificación que realizan las personas a su identidad, para lograr adaptarse a un entorno y sobrevivir a las condiciones laborales propuestas por las organizaciones.

De esta manera, se quiso realizar la investigación en una organización pública, debido a que es un sector poco estudiado por el área de recursos humanos, lo que implica un campo amplio de investigación y el surgimiento de resultados orientados al progreso, además, porque es un ambiente laboral en el que las organizaciones establecen con más fuerza algunas diferencias entre los colaboradores, que permiten desarrollar estigmas, crear identidades, definir roles y establecer situaciones laborales que intervienen en el desempeño.

Dicho lo anterior, se expone la respuesta a la pregunta de investigación del presente trabajo en varios momentos; en el primero se expone el planteamiento del problema, se definen los objetivos y se justifica la investigación desde varios puntos de vista, en la segunda parte, se muestra el estado de la cuestión y el marco conceptual en el que se fundamenta el proyecto y se definen los conceptos claves que se consideraran en el trabajo. En el tercer segmento del informe, se presenta el diseño metodológico que indica el tipo de estudio, las fuentes de información, la muestra que se utilizó, la forma como se recolectó dicha información y el plan de análisis.

En la última sección se exponen los resultados obtenidos en la investigación según los objetivos planteados, caracterizando en primer lugar a la organización y describiendo la identidad de la Secretaría de Seguridad desde el concepto de los directivos, al igual que se describe la identidad individual de los vinculados y los contratistas, con lo cual, posteriormente se realiza un análisis basado en las percepciones que tienen los colaboradores sobre la identidad organizacional de la Secretaría de Seguridad, para finalmente, desarrollar una reflexión final del trabajo.

## **2. Planteamiento del problema:**

Desde su significado etimológico, la palabra identidad tanto en el lenguaje griego como en el latín se refiere a identificar, diferenciar o señalar una sola cosa como la misma, que está siempre presente y no cambia. Mientras que para el primero proviene de la palabra auto: (mismo, lo mismo), para el segundo equivale a ídem: (éste) (Daros, 2005, p. 32). Así, en algunas culturas occidentales y en su correspondiente contexto social, el

lenguaje ha permitido que se desarrolle la identidad de las personas, puesto que se ha utilizado para reconocer al otro y diferenciar a los demás mediante la comunicación y el dialecto utilizado por las personas.

Es así como desde su origen, “la noción de identidad depende de la existencia de un sujeto que sea siempre el mismo y sea recordado así por los otros. Deduciendo también que la autenticidad se define cuando la persona se mantiene y no cambia su esencia<sup>3</sup>” (Daros, 2005, p. 33). Es decir, que desde esta perspectiva las personas mantienen una identificación de sí mismos que es firme, aunque las circunstancias y las acciones realizadas por estas conformen situaciones diferentes que modifiquen en cierta parte su ser.

Reconocidos y antiguos filósofos como Parménides, Aristóteles y Sócrates coinciden en el llamado principio lógico de identidad, en el cual, “el hombre es lo que acepta que reconocen en él los demás y de lo que acepta hacerse responsable o considera suyo” (Daros, 2005, p. 33). Como resultado, se entiende que el hombre cobra identidad de dos maneras: una cuando el otro se la otorga al reconocerle ciertas características propias mediante la comunicación e interacción continua, y otra cuando el mismo desde su interior, se conoce y acepta lo que forma y diferencia su naturaleza interna de la de los demás.

Paralelamente a la concepción anterior, también existe una relación directa entre la identidad personal con el entorno inmediato de una persona, donde se plantea que el ser humano es un ente social que desarrolla habilidades conforme se relaciona, un ejemplo de esto, es el de un niño al nacer y crecer, quien a partir de observar a sus padres y conocer su ambiente durante años, desarrolla un carácter y forma de ser muy diferente a la de su hermano biológico, que tuvo la misma familia pero construyó su unidad de manera diferente.

---

<sup>3</sup> La esencia del ser es el hombre en sí mismo, siempre igual y no cambiante. Es la autenticidad dada por una persona, en cuanto es ella misma. (Daros, 2005, p.32)

En este sentido, Aguirre Oraá et al. (2011, p. 104) indican que “la identidad humana, por tanto, se construye con innumerables fibras que configuran paulatinamente una estructura vital compleja, sea individual o colectiva, hecha de recuerdos, expectativas, historias, mundos simbólicos, estructuras lingüísticas, espacios compartidos”. Como novedad, los autores también enuncian que la identidad del individuo no es fija sino que se construye constantemente y de forma infinita mediante las situaciones histórico-sociales de la persona.

Por otra parte, para dar claridad sobre los conceptos a estudiar en el presente trabajo, es importante interpretar la representación y el alcance de la identidad corporativa, configurada en este caso como la que se crea con fines específicos relacionados con la identificación, creación de imagen y sentido de pertenencia, para posteriormente, explicar la relación de esta con la identidad individual y los efectos que surgen de ese vínculo.

En este sentido, desde las primeras teorías de la administración se evidenció lo que significaba la identidad corporativa, deduciendo conceptos muy generales definidos como la cultura organizacional (o cultura corporativa) en la mayoría de estos supuestos, noción que se describe como las bases sobre las que se establece una empresa y según las cuales deben actuar los empleados en su labor cotidiana.

Este conocimiento manifiesta que se trata de un conjunto de saberes, aprendizajes y costumbres que son compartidos por un grupo específico. Sin embargo, “la mayoría de las empresas crean su identidad al asignarles un nombre o razón social, al establecer su finalidad y cuando desde su origen evolucionan según las experiencias vividas a lo largo de su recorrido” (Orozco, 2005, p. 32).

El siguiente concepto desarrollado por Jaques (citado por Etkin, 1993) resulta interesante para este caso en particular, puesto que afirma el compromiso que se deriva y que debe asumir el trabajador con la instrucción de los criterios de una organización:

La cultura de la fábrica es su manera acostumbrada y tradicional de pensar y de hacer las cosas, que está compartida por sus miembros y que los nuevos deben aprender, y por lo

menos parcialmente consentir, para ser aceptados cuando entren a prestar servicios en la firma (p. 238).

No está de más mencionar que dentro de los conocimientos compartidos que hacen parte de la identidad corporativa, también entra a tomar un papel fundamental el *ethos*, que según Etkin (1993) “es el cuerpo de normas y valores que hacen parte de los acuerdos tácitos entre los colaboradores...”(p. 27), tales como las creencias, estigmas, posiciones ante un tema específico y todo aquello que surja de las relaciones del día a día entre los participantes, que si bien no están escritos, son adoptados como regla general y un patrón para actuar y pensar dentro del contexto laboral donde se extienden.

Según esto último, y en el contexto de la cotidianidad laboral de una organización, se evidencia que la relación entre la identidad corporativa y la identidad individual está estrechamente ligada y se configura en lo que para Gonzales-Miranda (2014) significa identidad organizacional. Según el autor, la identidad organizacional se entiende como “un proceso cognitivo encarnado por los empleados, quienes se basan en múltiples modalidades para asimilar la realidad organizacional, con la capacidad de acercarse a ella de diversas maneras, que evocan a la vez diferentes perspectivas a partir de tal experiencia” (p. 79).

De esta manera se entenderá la identidad organizacional a lo largo de este trabajo, siendo esta el resultado de la interpretación que hacen los empleados de la información compartida, formal e informal, que los directivos y demás miembros definen como las pautas de la organización.

En este sentido, surge la incertidumbre de si en realidad la identidad organizacional abarca los intereses de los involucrados, lo que genera en algunos casos ciertas resistencias en las personas, debido a que no todas comparten los mismos significados de un grupo organizado. Las barreras y distancias que se han generado entre los contratistas y los vinculados de la Secretaría de Seguridad son un ejemplo de lo anterior, ya que no todos los vinculados aceptan que los contratistas manejen su horario, mientras que ellos por el contrario, si deben ceñirse a la norma. Estos y otros escenarios cotidianos, son los que nacen de las acciones y relaciones laborales, de las interacciones

comunicativas, de las manifestaciones de poder y de una identidad organizacional entendida desde diferentes percepciones.

De acuerdo con lo anterior, se podría decir también que las percepciones y los cambios en los individuos de una empresa surgen a partir de la relación entre la identidad y la cultura organizacional, entendiendo que una persona puede identificarse con la forma de hacer las cosas y las costumbres de los empleados de una organización, puesto que son acciones o actividades compartidas y propias de ese grupo. Etkin (1993) por su parte menciona lo siguiente:

La cultura otorga sentido a las situaciones, permite su explicación y ofrece a los integrantes del grupo social una perspectiva histórica y una visión de su identidad. Pero ahora nos preocupa el carácter esquemático de la cultura que se manifiesta a través de sus componentes más conservadores. Nos referimos a los dogmas, los estereotipos, las premisas no fundadas, las discriminaciones y prejuicios que presionan a los integrantes de la organización, los hace prisioneros de su propia construcción y refractarios a todo cambio ambiental (p. 227).

A propósito de la intervención anterior, se señala la posibilidad de que la identidad de una persona sea influida de acuerdo a un contexto que se ha establecido previamente por otros para suplir una necesidad en específico. En otras palabras, se podría realizar una analogía entre las identidades individual y corporativa con lo que Hayek, (1994) define como orden *kosmos* y orden *taxis*, entendiendo que el primero se relaciona con la identidad individual en tanto que tiene que ver con las acciones propias y creadas espontáneamente entre los miembros de una comunidad, mientras que el segundo, se conecta con la identidad corporativa al equivaler a una estructura que es diseñada por un grupo social con la intención de lograr un fin definido.

En otras palabras, aunque la organización cuenta con un sistema de principios, valores y normas ya diseñados previamente, los miembros llegan a la organización con una configuración identitaria preexistente, motivo por el cual poseen sus propios lenguajes, moral, reglas y comportamientos que son diferentes a los de la institución, lo que implica que los imperativos organizacionales, al fusionarse con los de los miembros,

generen una relación dialéctica entre ambos, es decir, el resultado de reunir los factores que hacen parte de la identidad individual y la identidad corporativa.

Ahora bien, el problema que se quiere estudiar es el que surge cuando de esa relación dialéctica se realizan modificaciones a la identidad del ser humano, a través de la utilización de significados compartidos que modifican el desarrollo de las relaciones laborales creando estigmas, ciertos rasgos sociales, estereotipos, patrones y clasificaciones en las personas, que pueden producir resistencias que en adelante afecten el desempeño del individuo en la organización, o en el mejor de los casos, que se produzcan cambios que ayuden a que la persona cree una identidad para adaptarse.

En este sentido, Goffman (1959) explica que “cuando la mayoría de los sujetos ingresan a un conjunto organizado y aceptan el rol que les corresponde, modifican consecuentemente sus acciones, creencias y tal vez su esencia por medio de fachadas inventadas...” (pp. 15), esto con la intención de hacerse semejantes a ese mundo y cumplir con sus funciones asignadas para suplir sus necesidades de reconocimiento y autosatisfacción. Así mismo, Goffman (1959, p.13) menciona:

Y hasta podemos esperar encontrar carreras típicas basadas en la lealtad, en las cuales el individuo comienza con un tipo de implicación en la actuación que se le requiere, para oscilar luego entre la sinceridad y el cinismo antes de completar todas las fases y crisis de la autoconfianza a las que está sujeta una persona de su condición.

No obstante, se podría decir que aunque cada persona adopte mecanismos como los anteriores para defenderse y mantenerse en su trabajo, este mismo camino puede llevar a una despersonalización del individuo o insatisfacción personal, puesto que el hecho de intentar parecerse a un entorno específico puede llegar a ser agotador y las personas no siempre estarán de acuerdo con que ese es el camino hacia su auto realización. Sin embargo, en contraste con lo anterior, Eun-Suk Lee (2015, p. 2) menciona que “el empleado que encuentra en su trabajo una contribución efectiva hacia su organización tiende a involucrarse más con esta, hasta el punto de adoptar la cultura organizacional dentro de sus actitudes y comportamientos”.

Por ello, es indispensable entender que los efectos causados por la relación entre las identidades corporativa e individual se dan bajo las interacciones comunicativas y las manifestaciones de poder ocultas en ellas. “Todas las acciones de una organización están atravesadas por interacciones cotidianas que son valoradas por los interlocutores, y si el sujeto está legitimado, sus expresiones tendrán un valor de atención y efecto diferente a las de los otros” (Franco, 2006, p. 2).

En los integrantes de una organización, las pautas dadas por las empresas hacia el cambio de los comportamientos pueden verse reflejadas en las conversaciones y gestos diarios, que permiten expresar opiniones, juicios, estigmas y órdenes que finalmente el individuo interioriza y procesa como el deber ser, sin percatarse de que se trata de unos parámetros con los que no se identifican y que no corresponden, total o parcialmente, con su identidad personal.

Esta situación comentada no es ajena a lo que puede suceder en la Secretaría de Seguridad del Municipio de Medellín, donde se pretende desarrollar el presente trabajo. Esta entidad pertenece al sector público y tiene como objetivo primordial planear, articular y coordinar la política de seguridad en corresponsabilidad con los organismos de seguridad y justicia, por medio de la implementación de estrategias de intervención integral, con el fin de mejorar condiciones de seguridad en el Municipio de Medellín.

Al igual que en cualquier estructura organizada, también presenta situaciones entre sus trabajadores que resultan relevantes para este estudio, dado que la fuerza laboral está compuesta por dos tipos de colaboradores, entendidos unos como los vinculados a la Administración Municipal y otros como los contratados por prestación de servicios. Por ello, en este trabajo se quiere entender la influencia de la identidad corporativa en la identidad individual de los servidores públicos, poniendo especial atención a las diferencias que pudieran existir entre los colaboradores vinculados y contratados, puesto que tanto las relaciones laborales como el desempeño laboral, son diferentes para cada caso.

De este modo, se describe a los servidores vinculados como las personas que hacen parte de la nómina de la Alcaldía, es decir, lo equivalente a un empleado de planta, cuyo empleador es el Municipio y por ende es quien les brinda todos los beneficios salariales, adicionalmente, tienen una característica de estabilidad laboral garantizada y jubilación. Los contratistas por su parte, son las personas contratadas bajo la modalidad de prestación de servicios, es decir, no se encuentran bajo subordinación del contratante, manejan su horario, solo responden por sus productos y sus prestaciones están a cargo de ellos mismos, adicionalmente quien les paga los honorarios es una entidad descentralizada del Municipio y no cuentan con garantía alguna de estabilidad laboral o jubilación en ese cargo.

Estas diferencias que se plantean, se basan en interpretaciones basadas en las relaciones laborales de ambos grupos de empleados, donde se observa que la afinidad entre los prestadores de servicios y los vinculados al Municipio es complicada en muchas ocasiones. Si bien ambos grupos no interpretan de la misma manera las responsabilidades y reconocimientos que se les atribuyen, la tensión se centra en que los contratistas tienen cierta carga laboral y cuentan con mayor libertad en su trabajo, mientras que los vinculados deben seguir estrictamente las normas que rigen en el Municipio de Medellín en general y realizar tareas similares con las que no siempre están de acuerdo.

Esto, visto desde el área de gestión humana a nivel general puede resultar interesante para comprender y mejorar las situaciones que influyen en el desempeño de los empleados, así como entender la manera de generar bienestar laboral desde el reconocimiento del individuo como ser único y su posterior identificación con su organización o empleador.

En síntesis y según lo planteado hasta el momento, resulta de gran interés describir y comprender la dinámica generada entre la identidad individual y la identidad corporativa de la institución que se estudia, para exponer un análisis sobre el desarrollo de una identidad organizacional que varía de acuerdo a los dos tipos de servidores públicos, y según la cual, se desempeñan los colaboradores, es por esta razón, que la pregunta de investigación de este trabajo es: ¿Cómo influye la identidad corporativa sobre

la identidad individual de los servidores públicos de la Secretaría de Seguridad del Municipio de Medellín?

### **3. Objetivos:**

#### **3.1 Objetivo general:**

Analizar la influencia de la identidad corporativa sobre la identidad individual de los servidores públicos de la Secretaría de Seguridad del Municipio de Medellín.

#### **3.2 Objetivos específicos:**

- Identificar los aspectos que configuran la identidad corporativa de la Secretaría de Seguridad del Municipio de Medellín.
- Identificar los aspectos que configuran la identidad individual de los miembros de la Secretaría de Seguridad del Municipio de Medellín.
- Describir las percepciones que tienen los servidores públicos de la Secretaría de Seguridad del Municipio de Medellín sobre la identidad organizacional.
- Identificar el tipo de influencia que genera la identidad corporativa en la identidad individual de los vinculados y los contratistas de la Secretaría de Seguridad.

### **4. Justificación:**

Realizar una investigación acerca de la identidad corporativa e individual es importante para la administración en general, y más específicamente para el área de gestión humana porque permite tener un conocimiento adicional acerca de cómo se da el proceso dialéctico de la identidad al interior de las organizaciones.

Es claro que el área de gestión humana es el aliado estratégico de toda entidad y desde dónde se direccionan la mayoría de los procesos en los que las organizaciones le comunican sus ideas a los colaboradores. Esto implica que esta dependencia debe tener conocimientos suficientes sobre la identidad corporativa, individual y organizacional,

para lograr transmitir la información de manera eficiente y crear transformaciones sociales positivas que finalmente contribuyan al sostenimiento de las empresas.

La intención es que toda la información o por lo menos los puntos críticos que resulten de este estudio, sirvan tanto para las instituciones como para los futuros alumnos de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional. En primer lugar, porque pueden surgir otras estrategias que generen sinergias como el desempeño óptimo basado en el bienestar laboral y la obtención de buenos resultados, permitiendo que los contextos a los que esta mejora humana está ligada, impulsen también el logro de los objetivos propuestos por la organización.

En segundo lugar, porque puede generar nuevos conocimientos para los estudiantes acerca de la importancia de la dinámica entre la identidad del hombre y su relación con el trabajo y de la creación de comportamientos personales a partir de las ideas propuestas dentro de las organizaciones. Además de dar ideas para nuevas preguntas alrededor del tema que colaboren para ampliar el conocimiento en cuanto a la labor que ejerce el área de gestión humana.

Por otra parte, esta exploración aporta beneficios para las entidades públicas puesto que ofrece ideas para adaptar las decisiones tomadas sobre la creación de una identidad corporativa, en la que probablemente, se afecta la estabilidad de los empleados debido a la generación de una identidad organizacional basada en opiniones sobre experiencias anteriores o sesgos establecidos por las diferencias y beneficios convenidos entre los contratistas y el personal vinculado, puesto que se observan resistencias entre ambos grupos que afectan la productividad laboral en general.

Por otro lado, en las organizaciones públicas hoy se cuenta con espacios y ejemplos idóneos para hacer una indagación que permita tanto obtener resultados reales como entender el fenómeno aquí planteado, puesto que el constante cambio de administración siempre trae consigo una reestructuración de los procesos, normas, diseño jerárquico, definición de roles y cualquier cantidad de modificaciones que quien administra considera pertinente aplicar.

## 5. Estado de la cuestión: ¿qué se ha estudiado en relación a la identidad en las organizaciones?

En este apartado se quiere dar cuenta de las tendencias investigativas sobre la identidad en las organizaciones, a partir de una breve revisión de la literatura. Para ello se presenta el análisis de 15 textos (artículos y tesis) publicados entre los años 2006 y 2014, que fueron obtenidos en bases de datos de las bibliotecas digitales de la Universidad EAFIT y la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (ver tabla 1).

A continuación en la Tabla 1 se relacionan los autores de los trabajos analizados, la fecha de publicación y el nombre del artículo.

**Tabla 1 Relación de autores, fecha de publicación y nombre de los textos**

No.	Autor (es) Fecha	Textos
1	Olvera Ramírez (2008)	Cultura e identidad en la red Inter - Organizacional: El estudio de caso de las plazas comunitarias del INEA en Illinois
2	Barradas Miranda (2014)	El papel de la identidad en el proceso de construcción de una organización Fondo Regional Indígena: Meyaj Ut'ial M'aloob K'inoob (trabajando por un futuro mejor), de Othón P Blanco, Quintana Roo.
3	Martínez De Luna (2010)	Construcción y reconstrucción de la identidad como producto de la cultura organizacional en el instituto Mexicano del Petróleo
4	Revilla Castro (1996)	La identidad personal en la pluralidad de sus relatos. Estudio sobre jóvenes.
5	Mariottini (2011)	(Des) cortesía e identidad en la interacción dialógica
6	Caldera González (2008)	La identidad en las organizaciones de la sociedad civil
7	Castellanos León (2006)	Organización e identidad: análisis comparativo en tres organizaciones de Chiapas
8	Pérez y Rodríguez del Bosque (2014)	Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa
9	Andrade Jaramillo (2014)	Identidad Profesional y el Mundo del Trabajo. Reflexiones desde un Resumen de Caso.
10	Gonzales-Miranda (2014)	Construcción de Identidad Organizacional de los mandos medios como espacio liminal. Un estudio de caso.
11	Preciado Hoyos (2009)	Gestión de la identidad corporativa en empresas periodísticas colombianas.

12	Gutiérrez, Howard - Grenville y S.Scully (2010)	The Faithful Rise Up: Split Identification and an unlikely change effort
13	Hoedemaekers (2010)	Not even semblance: exploring the interruption of identification with Lacan
14	S. Slay y A.Smith (2011)	Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities
15	Lok (2010)	Institucional logics as identity projects
16	Hatch y Schultz (2004)	Organizational Identity
17	Kenny, Whittle y Willmott (2011)	Understanding Identity and Organizations
18	Whetten y Godfrey (1998)	Identity in Organizations

Fuente: Elaboración propia

En este ejercicio se consideraron palabras claves como identidad, identidad personal, identidad profesional, identidad organizacional, construcción de identidad, imagen, reputación organizacional, entre otras, que permitieron seleccionar los documentos que se acercaran más al tema del presente trabajo. La información obtenida se organizó teniendo en cuenta los siguientes enfoques: propósito general de la investigación, disciplinas desde la cual se abordó el trabajo, marcos de referencia, tipo de estudio, metodología e instrumentos usados para la recolección de la información y los principales hallazgos obtenidos en los trabajos.

**5.1 Propósito general de la investigación:** El propósito de los trabajos analizados se ha centrado principalmente en la construcción de una identidad organizacional basada en la identidad propia (Barradas Miranda, 2014), la reconstrucción de la identidad en el interior de la cultura organizacional (Martínez De luna, 2010; Caldera González, 2008), la identidad como un constructo en el estudio organizacional (Whetten y Godfrey, 1998), y los fenómenos culturales e identitarios que por medio del discurso simbólico causan rupturas que podrían vincular las organizaciones (Martínez De Luna, 2010). Otros trabajos se orientaron más hacia la definición de imagen, reputación y la identidad profesional a la luz de las exigencias del trabajo contemporáneo (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014; Andrade Jaramillo, 2014; Slay y Smith, 2011). Desde un

punto de vista más comprensivo, algunos autores abordan el significado que le dan los empleados a la identidad organizacional creada dentro de una organización, así como la transmisión y percepción de los elementos que configuran una identidad (Gonzales-Miranda, 2014; Preciado Hoyos, 2009), el por qué las organizaciones desarrollan un sentido de identidad y pertenencia donde se encuentran los límites de la identidad (Hatch y Schultz, 2004) y el rol de la identidad en los procesos de institucionalización (Lok, 2010).

En algunos estudios realizados se evidencia un interés por descubrir el efecto de las estrategias culturales, para la creación de sentido de pertenencia y de identidad organizacional en los colaboradores (Barradas Miranda, 2014; Martínez De Luna, 2010; Caldera González, 2008), así como la comprensión de por qué las personas, los grupos y las organizaciones se comportan de la manera que lo hacen (Kenny, Whittle y Willmott, 2011). Pero también se ha visto la identidad desde dos polos opuestos: como un limitante o un puente para que la organización logre sus objetivos (Lok, 2010), es decir, en muchos trabajos se evidencia como a partir de la generación y evolución de la identidad en las organizaciones se crea un espacio para la identificación y por ende se le da sentido y valor al trabajo (Hoedemaekers, 2010), mientras que otras investigaciones se inclinan a pensar cuáles son las resistencias que surgen en los empleados ante lo propuesto por la organización (Slay y Smith, 2011; Gonzales-Miranda, 2014) y que les impide llevar a cabo sus funciones de forma satisfactoria, situación que a priori afecta a la organización.

**5.2 Disciplinas desde la cual se abordó el trabajo:** La mayoría de los trabajos revisados han sido desarrollados por expertos o profesionales en estudios de la organización, específicamente desde la corriente de los Estudios Organizacionales, provenientes de países como España, Australia, Inglaterra, México y Perú (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014; Lok, 2010; Hoedemaekers, 2010; Martínez De Luna, 2010; Castellanos León, 2006; Caldera González, 2008; Gonzales-Miranda, 2014). También, se ha abordado el tema desde el enfoque de la comunicación social y periodismo (Preciado Hoyos, 2009); desde la psicología (Andrade Jaramillo, 2014); la psicología social

(Revilla Castro, 1996); y expertos en áreas de comercialización e investigación de mercados (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014).

**5.3 Marcos de Referencia:** Cada artículo varía de acuerdo al punto de vista desde donde el autor mira el concepto de identidad y desde que perspectiva desarrolla el marco conceptual, por ello en los trabajos relacionados se han indicado en su mayoría autores que han sido los pioneros en el tema de identidad y que pertenecen a órdenes como la rama de la administración de negocios (Albert y Whetten 1985; Etkin 1993), la sociología (Goffman 1959-2006; Giménez 2000), filosofía (Heidegger 1990; Hegel 2005), políticas económicas y sociología (Weber 1977), psicología y psicoanálisis (Erikson 1971), psicología social (Tajfel 1979), psiquiatría y filosofía (Lacan 1954-1955), filosofía, psicología y sociología (George Mead 1934; Michael Foucault 1999), economía de los negocios (Hatch y Schultz 2002; Pratt y Foreman 2000), algunos de los cuales han sido directivos de organizaciones.

**5.4 Tipo de estudio:** Las investigaciones realizadas, son en su mayoría de tipo cualitativo (Revilla Castro, 1996; Mariottini, 2011; Castellanos León, 2006; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014; Andrade Jaramillo, 2014; Slay y Smith, 2011; Lok, 2010), fundamentadas en el estudio de fenómenos culturales dentro de grupos sociales organizados, que bien pueden ser comunidades que se relacionan según ciertas características o compañías en las que interactúan sus empleados (Olvera Ramírez, 2008; Barradas Miranda, 2014; Martínez De Luna, 2010; Caldera González, 2008; Gonzales-Miranda, 2014; Gutiérrez, Howard - Grenville, y Scully, 2010; Hoedemaekers, 2010).

Dependiendo de la naturaleza del problema y el interés del estudioso, se han enfocado en metodologías discursivas e interaccionistas (Revilla Castro, 1996), interpretativas y con diseños fenomenológicos (Andrade Jaramillo, 2014), estudios exploratorios descriptivos (Castellanos León, 2006) y basados también en una estructura dialógica. Se ha hecho especial énfasis en aclarar que para el estudio de la identidad como tal, es necesario un enfoque interpretativo (Hoedemaekers, 2010). Así mismo, es preciso indicar que alrededor del tema siempre se ha partido de la idea de que la comunicación y

las relaciones dialógicas son el elemento por medio del cual se construye, desarrolla y beneficia la identidad (Mariottini, 2011).

Como unidad de análisis es el estudio de caso el que mayormente se ha optado (Martínez De Luna, 2010; Barradas Miranda, 2014; Olvera Ramírez, 2008; Caldera González, 2008; Castellanos León, 2006; Andrade Jaramillo, 2014; Gonzales-Miranda, 2014; Hoedemaekers, 2010), debido a que se puede identificar que tanto el espacio como los sujetos sobre los que se realiza la muestra son diferenciables y cuentan con unas características especiales que llaman la atención del investigador. Algunos ejemplos de lo anterior, son los estudios realizados sobre el estigma en el trabajo de la raza afroamericana (Slay y Smith, 2011), de los indígenas que hacen parte de una institución perteneciente al sector público (Barradas Miranda, 2014), el análisis de un grupo dedicado a tareas específicas dentro de una estructura (Martínez De Luna, 2010), así como el estudio de los mandos medios en cuanto a la identidad organizacional (Gonzales-Miranda, 2014).

**5.5 Metodología e instrumentos:** Las técnicas utilizadas que predominan para elaborar el estudio de caso son la observación participante (Martínez De luna, 2010; Caldera González, 2008), la historia de vida o método biográfico (Castellanos León, 2006; Barradas Miranda, 2014) análisis de las estrategias de expresión mediante el estudio de secuencias básicas de interacción lingüística (Mariottini, 2011), investigación documental y las entrevistas semiestructuradas (Revilla Castro, 1996; Caldera González, 2008; Gonzales-Miranda, 2014; Preciado Hoyos, 2009), procesos clave para interpretar y captar la identificación de las personas pues les permite comunicar más allá de lo preguntado. Llama la atención algunas técnicas utilizadas que le dan precisión a este tipo de estudios, entre las más utilizadas son la línea de tiempo de los sucesos que narra un sujeto (Gutiérrez, Howard – Grenville y Scully, 2010), puesto que permite tener mayor claridad del porque son causadas ciertas decisiones y como se ha desarrollado la persona, también, las comparaciones entre las experiencias vividas en un mismo concepto (Slay y Smith, 2011), que proporciona posibles patrones en el comportamiento, y así mismo, el “observar el uso pronunciado de la lógica de oposición en las auto-narrativas y centrarse

en los intentos deliberados para realizar o "arreglar" una auto-imagen particular" (Hoedemaekers, 2010, p. 5).

**5.6 Principales hallazgos:** En cuanto a los resultados encontrados, se destacan que "la identidad de los participantes ha sido determinante en la construcción de una organización" (Barradas Miranda, 2014, p. 271), y que "la identidad personal se ve modificada, alterada o construida por el entorno en el que se desarrolla el sujeto, por la misma identidad corporativa y por el ambiente o población en la que se desenvuelve" (Gonzales-Miranda, 2014, pp.144-152), debido a que en algunos casos se vuelve una necesidad el hacer parte de un grupo específico, auto referenciarse o ser reconocido (Slay y Smith, 2011).

Por otro lado, se tiene evidencia que "mediante la comunicación o las situaciones dialécticas, las personas evitan crear situaciones de riesgo, tanto para su propia imagen como para la de su interlocutor" (Mariottini, 2011, pp. 54-55). Desde el punto de vista de la empresa, se muestra que el diseño de las estrategias y políticas a seguir no son coherentes con las variables subjetivas que componen la identidad organizacional, poniendo así un obstáculo para la identificación de los empleados, que según lo investigado, significa que "la organización les permita hacer lo que les gusta, desarrollar su talento y su capacidad creadora" (Preciado Hoyos, 2009, p. 8).

Así mismo, se ha establecido que la identidad organizacional construida por un grupo de personas, está determinada en gran medida por los rasgos de la identidad individual de cada integrante, puesto que "la construcción identitaria pasa por un primer análisis de lo individual, por medio del cual la persona contrapone lo particular y profesional a los intereses de la organización" (Gonzales-Miranda, 2014, p. 407).

De igual manera, se puede concluir que el estigma aplicado a los empleados en algunas organizaciones, impacta la identidad personal del individuo y por ende la construcción de la misma dentro de la compañía. En muchas ocasiones, al influenciar la identidad personal se generan resistencias, que se reconfiguran luego en una identificación que no siempre colabora con los objetivos empresariales. Según esto,

también cabe enunciar que “al dividir la identificación, se está creando constantemente una nueva basada en normativas diferentes” (Gutiérrez, Howard–Grenville y Scully, 2010, p. 674).

## **6. Marco conceptual:**

Inicialmente se establece que este trabajo se basa en un referente conceptual y no en un marco teórico, dado que la pregunta de investigación está dirigida en términos cualitativos, que conllevan a la interpretación de situaciones y fenómenos subjetivos que no se encuentran medidos o calculados estadísticamente como en el caso de las investigaciones cuantitativas. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010):

En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos *no* estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. (p. 9)

El estudio en cuestión se encuadra en un marco interpretativo<sup>4</sup> apoyado en el interaccionismo simbólico, el cual se ajusta a las perspectivas que se pretenden seleccionar. Lo anterior se fundamenta en la definición que Blumer (citado por Jugerson, 2003, p. 50) le otorga a este concepto:

Los seres humanos actúan respecto de las cosas basándose en los significados que estas tienen para ellos. Puede tratarse de cualquier ente que la persona note en su mundo: objetos físicos, otros seres humanos, categorías, instituciones, ideales, actos de otros y en general cualquier situación humana. Los significados de tales cosas derivan de la interacción que la persona tiene con otros seres humanos.

Según lo anterior, la intención del presente trabajo es comprender la forma en que se puede generar una identidad común en un grupo de personas que comparten los

---

<sup>4</sup> Los marcos interpretativos comparten desde sus postulados originales, la necesidad de comprender el significado de los fenómenos sociales, en contraposición a la postura de las ciencias naturales, que busca la explicación científica (Jugerson, 2003, p. 43).

mismos símbolos y significados, que luego toman sentido tanto para las empresas como para sus colaboradores. Según la pregunta de investigación (¿Cómo influye la identidad corporativa sobre la identidad individual de los servidores públicos de la Secretaría de Seguridad del Municipio de Medellín?), se buscarán entonces referentes conceptuales que apoyen la definición de los conceptos a estudiar y el resultado de la relación que surge entre ellos.

Así las cosas, harán parte del marco conceptual los conceptos de identidad corporativa e identidad individual considerados por varios autores, así como la noción de identidad organizacional, que hace parte del desarrollado planteado por Gonzales-Miranda (2014).

### **6.1 Concepto de identidad:**

Inicialmente, las primeras nociones sobre el significado de la identidad fueron establecidas desde la metafísica, cuando filósofos como Parménides y Heráclito la definieron como aquellas características iguales e inamovibles a lo largo del tiempo (*lo que es es; lo que no es no es*). Considerando lo que Lopez Calvo de Feijoo y Moreira Protasio (2014) exponen acerca del análisis hecho por Heidegger sobre la noción de Parménides, “se dice que la palabra identidad proviene de la palabra “*tò autó*” = “mismo”, significando entonces que: la misma cosa cambia pero se mantiene en unidad” (p. 538).

Para Aguado y Portal (1991), desde una perspectiva antropológica y sociológica general, “se comprende la identidad como aquellas relaciones sociales compartidas por un grupo, que tienen unos significados y símbolos establecidos dentro de un espacio y tiempo específicos que le dan sentido a la cultura de un conjunto de personas” (p.32). Para Green (citado en Aguado y Portal, 1991, p. 32) “la identidad se compone por tres características: constancia, unidad y reconocimiento de lo mismo”. Es decir, son las situaciones sociales que se materializan en la permanencia de un grupo, los procesos sociales que crean distinción y las prácticas culturales que permiten la identificación.

Así mismo, Homburger Erikson (1963, p. 2) plantea la concepción de identidad explicando como “las experiencias vividas por un grupo de individuos termina formulando los elementos que lo identifican”, en este sentido, se añade también que la participación de las circunstancias vividas propias de una persona, también entran a hacer parte de las del grupo en el momento en que tanto el individuo como el grupo le otorgan un significado.

De igual manera y ya desde una mirada psicológica, Homburger Erikson (1963, p. 60) también define que “la identidad se delimita como las características de las que se apropia el adolescente cuando llega a la adultez y que tienen ciertos rasgos fundamentales que hacen parte de la constitución de otros”, formando así un significado dentro de un grupo que contribuye posteriormente a la identificación de la persona.

En último lugar, según Molano (2007) la identidad se refleja en expresiones culturales y está basada en la diferenciación y reafirmación de una persona frente a un grupo específico:

Qué es la identidad? Es el sentido de pertenencia a una colectividad, a un sector social, a un grupo específico de referencia. Esta colectividad puede estar por lo general localizada geográficamente, pero no de manera necesaria (por ejemplo, los casos de refugiados, desplazados, emigrantes, etc.). Hay manifestaciones culturales que expresan con mayor intensidad que otras su sentido de identidad, hecho que las diferencia de otras actividades que son parte común de la vida cotidiana (p. 73)

En suma, la identidad se comprenderá como aquellos procesos, signos, símbolos, historias, actividades o representaciones culturales (patrimonio cultural) que se valoran en una sociedad y que esta adopta como propios, será en este caso un conjunto de características que permiten diferenciar y validar una cultura ante los otros, y según las cuales, los individuos pueden identificarse en un contexto físico y social.

## **6.2 La identidad corporativa:**

Al examinar la conceptualización de la identidad corporativa, se menciona la definición que propone Costa (2001), donde dice que se trata de un “conjunto coordinado

de signos visuales por medios de las cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución” (p. 6). Para el autor los signos son el nombre, la marca y los colores que permiten que la empresa sea identificada por agentes externos a ella, creando a través de la repetición constante de estos, una imagen y cierta distinción en la memoria del mercado o de las personas.

Al respecto, Chaves (2006) define el concepto anterior como “autorrepresentación de la institución”, refiriéndose con esto a la “identidad institucional”, es decir, para él la identidad corporativa es una forma de conciencia acerca de la institución. Para el autor, “la identidad e imagen institucional son dos tipos de conciencias que se desarrollan a partir de necesidades, expectativas, motivaciones, condiciones de registro, entre otros.” (p. 31)

Por otro lado, es necesario indicar que en la búsqueda del concepto de identidad corporativa se han confundido y mezclado muchas definiciones, tales como imagen corporativa, marca, reputación, logotipo, identidad cultural, nociones que aunque pueden tener una relación, al final tienen un significado distinto e independiente. Desde el punto de vista de Pérez y Rodríguez del Bosque (2014), “existe una visión lógica e integradora de conceptos” (p. 104), según la cual la definición de identidad corporativa tendría en cuenta la perspectiva cultural, la realidad cultural, la identidad organizacional, el enfoque de la identidad organizacional colectiva, la escuela de pensamiento estratégico, la cultura organizacional, el enfoque de las organizaciones colectivas y la comunicación verbal de la empresa.

Según Balmer (2001) y Cornelissen y Elving (2003) (citados por Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014), se definiría la identidad corporativa como: “el carácter central, distintivo y duradero de la empresa, que se expresa a través de símbolos, comportamientos y comunicaciones, internas y externas, de la empresa y sus miembros” (p. 8). Para terminar se mencionan los componentes de la identidad corporativa expuestos por Balmer y Soenen (citados por Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014):

**Estrategia:** Formada por la visión y filosofía corporativas, la estrategia corporativa, el rendimiento de productos/servicios y empresa, los valores corporativos y la propiedad de la empresa.

**Estructura:** Compuesta por el organigrama de la empresa y las relaciones entre las distintas unidades de negocio, sus subsidiarias y/o los socios franquiciados.

**Cultura:** Consistente en el mix de subculturas (empresarial, nacional, regional y profesional) presentes en la empresa.

**Comunicación:** Incluye comunicación primaria (referida a la comunicación de productos y servicios, las estrategias de precios, los canales de distribución y el comportamiento corporativo), secundaria (entendida como comunicación formal: la publicidad, las relaciones públicas, el diseño gráfico y la identidad visual de la empresa) y terciaria (referida a la comunicación informal a través del boca-oreja y de la comunicación de la competencia).

**Entorno:** Formado por los desarrollos políticos, económicos, éticos, sociales y tecnológicos del contexto en el que se desenvuelve la empresa, así como por la competencia actual y la amenaza de competidores potenciales en un futuro cercano.

**Grupos de interés:** Hacen referencia al volumen, tipo y combinación de colectivos de presión de una empresa, de los cuáles ésta es responsable y dependiente para lograr el éxito empresarial.

**Reputación:** Referida a la reputación de los directivos, de miembros clave de la junta de accionistas y de la industria en la que opera la empresa. (p. 107)

### **6.3 La identidad individual:**

A propósito de lo que significa la identidad individual, se puede decir que es considerada como la reunión de características diferenciadoras que son identificadas por los otros en un individuo, y al mismo tiempo, aceptadas por este. En este orden de ideas, se puede mencionar el concepto de unicidad propuesto por Gonzales-Miranda (2014), el cual describe como “el soporte de la identidad de una persona, el conjunto de los hechos y la combinación de características de una persona que son exclusivos de esta, siendo las razones por las cuales esa persona es reconocida por otros como tal” (p. 147).

Así mismo, aunque todos los seres humanos nos caracterizamos por ser diferentes, siempre existirán factores tales como las experiencias vividas, los conocimientos

aprendidos, los grupos sociales a los que se ha pertenecido, el núcleo familiar, los sentimientos, entre otros, que harán parte de una historia permanente en la que cada individuo va adoptando elementos a medida que interactúa con su entorno. Goffman (2006), por su parte indica lo siguiente:

La identidad personal<sup>5</sup> se relaciona, entonces, con el supuesto de que el individuo puede diferenciarse de todos los demás, y que alrededor de este medio de diferenciación se adhieren y entrelazan, como en los copos de azúcar, los hechos en la melosa sustancia a la cual pueden adherirse aún otros hechos biográficos (p. 73).

Por otro lado, desde una mirada psicológica y social, se reconocen dos características fundamentales en la identidad individual: la diferenciación que nos permite ser únicos o especiales, y la igualación, que nos permite tener sentido ante un referente social. A partir de aquí, “surge entonces lo que se denomina “reconocimiento”, en donde se vuelve indispensable que el otro entregue su afecto para generar cierto valor personal e identificación social en el individuo” (Revilla Castro, 1996, p. 185).

De igual manera, Naval (1995) indica que “La identidad personal consiste esencialmente en la unidad de las acciones de un agente racional en un contexto social” (pp. 46-47), concretando así dos elementos fundamentales que hacen parte de este concepto y se hacen necesarios a la hora de evaluarlo: las formas de auto identificación como el “yo” de cada individuo y las relaciones sociales en que se define la identidad de la persona.

Lo anterior tiene cabida en “La teoría de la identidad social del comportamiento intergrupo” desarrollada por Tajfel y Turner (citados en Baker, 2012), la cual determina que la identidad social de una persona (que hace parte de la identidad individual) “deriva de su conocimiento de su pertenencia a un grupo, junto con el valor y significado emocional unidos a la membresía” (p. 130).

---

<sup>5</sup> Las identidades personales necesariamente recurren a discursos sociales disponibles o a narrativas sobre quién uno puede ser y cómo se debe actuar. Las identidades personales son negociadas, creadas, amenazadas, reforzadas, reproducidas y revisadas, a través del proceso de construcción como tal, siendo encarnadas en dicha interacción (Gonzales-Miranda, 2014, p. 98)

#### **6.4 La identidad organizacional: La relación entre lo corporativo y lo individual.**

La identidad organizacional según Gonzales-Miranda (2014), se explica como “un conjunto de interpretaciones y sentidos elaborados a partir de una dialéctica constante entre los miembros de una organización” (p. 163). Se entiende que se trata de la construcción de múltiples sentidos y no de la existencia radical de una sola idea impuesta, dado que cada sujeto percibe las situaciones desde su identidad individual, y según ello, procesa y aporta a un grupo determinado su apreciación de lo que proponen los directivos.

Lo anterior se fundamenta también en la perspectiva basada en las identidades múltiples o identidades híbridas<sup>6</sup> de la organización, nociones que proponen la existencia de varias identidades en una misma organización debido a las múltiples interpretaciones y significados que se presentan en ellas. Aunque ambos conceptos difieren en el número de identidades reales existentes y la forma como se puede manejar la relación entre ellas, insisten en afirmar que la identidad en las organizaciones sigue siendo un conjunto de elaboraciones y procesos sociales.

Adicionalmente, otro concepto que apoya la posición a tomar es el desarrollado por Albert y Whetten (citados por Gonzales-Miranda, 2014), para ellos la unión de la identidad corporativa e individual en un contexto laboral se puede conocer a partir del análisis de tres elementos, que explican cómo la existencia de las características esenciales propias de la empresa son compartidas por sus miembros, persisten a lo largo del tiempo y permiten diferenciar la organización de otras similares. Estos aspectos son resumidos por Gonzales-Miranda (2014, p. 43) como:

---

<sup>6</sup> Las identidades híbridas son múltiples identidades totalmente equilibradas que parece que no van de la mano. Albert y Whetten (1985), realizan una distinción entre identidades híbridas ideográficas y holográficas, las primeras se refieren a identidades que no toda la organización comparte y que pertenecen a un sólo grupo, área o departamento específico, y las segundas por el contrario, indican que las múltiples identidades de la organización está en manos de todos los miembros de la organización. Se dice que no van de la mano porque no todas las personas pueden tener las mismas características al tiempo y porque son identidades diferentes que se mantienen en armonía.

1. Los puntos de respuesta a características que son propias de la organización, es decir, son características consideradas como su esencia. La identidad distingue a la organización con base en algo importante y esencial. Es la característica reconocida como central. 2. Los puntos de respuesta a características que distinguen a una organización de otras. La identidad abarcará características que permitirán una distinción de otras organizaciones. Es la característica reconocida como distintiva. 3. Los puntos de respuesta a características que exhiben cierto grado de igualdad o continuidad a través del tiempo. Es la característica reconocida como perdurable.

Al respecto de lo que se ha dicho e investigado sobre el tema, Contreras Armenta y Hernández Rodríguez (2011) mencionan algunos autores como Gioia et al. (1974), que se refieren a esta relación como a una “comprensión cognitiva común y compartida entre todos los participantes de una empresa” (p. 167), o como Fiol (1991) y Gioia (1998) cuya idea propuesta es la “algo que las organizaciones “tienen”: un rasgo, un activo potencial o un recurso” (p. 168). Sin embargo, otros autores le han otorgado otras concepciones a este enlace, definiéndola como la visión, misión, principios, marca, imagen, clima organizacional, identidad corporativa, entre otros, que se inclinan más hacia lo que significa la identidad corporativa.

En definitiva, Gonzales-Miranda (2014) hace un resumen muy interesante que explica de manera clara que es la identidad organizacional desde el nivel individual y colectivo, haciendo énfasis en que la identidad organizacional hace parte de aquello que es central, distintivo y continuo dentro de las organizaciones. (Ver Tabla 2).

**Tabla 2. Definiciones de la Identidad Organizacional desde distintos niveles de análisis**

Nivel de análisis/Aproximación a la definición	¿Qué es?	¿Qué no es?
Individual	La auto-referenciación comparativa que capturar aquello que da sentido y significado a sus miembros.	No es un nivel de análisis que permita describir y explicar el comportamiento de los individuos
Colectivo	Conjunto de significados compartidos por la colectividad, que sirve a su vez como referente comparativo.	No es imagen corporativa, imagen organizacional, cultura organizacional, ni clima organizacional.

Fuente: Gonzales-Miranda, 2014, p. 71

Ahora bien, entendiendo que las construcciones sociales derivadas de las relaciones dialécticas<sup>7</sup> entre la identidad corporativa y la identidad individual son las generadoras de factores identitarios, es relevante comprender la manera según la cual las organizaciones regulan estos procesos para apoyar las metas propuestas, y consecuentemente, los efectos de la incorporación de dichas estrategias en los empleados.

El momento en el que los individuos sienten la necesidad de encontrar sentido a su vida y a lo que hacen diariamente, es cuando se presenta la obligación de identificarse a sí mismos en un rol y de darle algún significado valioso a su trabajo. Para Gonzales-Miranda (2014) lo anterior se denomina como autoreferenciación, idea que se refiere al “sentido que tiene para los empleados el sentirse parte del colectivo y ser reconocidos como actores sociales del espacio institucional” (p. 68). Adicionalmente, se tiene en cuenta la explicación que Gonzales-Miranda (2014) hace de la identidad profesional, pues es en este punto en el que “el individuo se identifica laboralmente con un grupo de trabajo y con la organización” (pp. 151-152), formando así identidades que van de acuerdo a las necesidades y los roles definidos por las empresas para cada participante.

Igualmente es de anotar que en la vida diaria las personas adoptan muchos roles y actúan conforme a ellos dependiendo de la situación en la que estén, encontrándose posteriormente con cuestionamientos hacia sí mismos y hacia los significados o motivos por los cuales han cambiado su esencia. Así Goffman (1959, p. 13) indica:

Y hasta podemos esperar encontrar carreras típicas basadas en la lealtad, en las cuales el individuo comienza con un tipo de implicación en la actuación que se le requiere, para oscilar luego entre la sinceridad y el cinismo antes de completar todas las fases y crisis de la autoconfianza a las que está sujeta una persona de su condición.

---

<sup>7</sup> El carácter dialéctico de lo real significa que cada cosa *es lo que es*, y sólo llega a serlo en interna relación, unión y dependencia con otras cosas y, en último término, con la totalidad de lo real. La dialéctica muestra que los hechos son el resultado de un juego interno de relaciones que son justamente las que constituyen las cosas, a pesar de que estos hechos aislados posean cierta independencia. Hegel (citado en Gonzales-Miranda, 2014, p. 158).

En síntesis, se entiende la identidad organizacional como el resultado de las percepciones compartidas que generan los miembros de una organización a partir de lo que los directivos quieren institucionalizar en ella, expresando, compartiendo y aprobando o no aquellas ideas mediante el diálogo constante, que finalmente construyen una concepción común para todos los empleados.

### 6.5 Dinámica de la influencia de la identidad corporativa sobre la identidad individual:

A lo largo del trabajo se ha explicado cómo la identidad corporativa influencia la identidad individual de los empleados (o al menos eso intenta), generando la construcción de una identidad común entre los miembros de una organización. Según el valor de la relación anterior, en este apartado se quiere explicar cuál es la dinámica de la influencia de una identidad sobre la otra, considerando para ello el modelo expuesto por Gonzales-Miranda (2014), que se muestra a continuación en la Figura 1:

**Figura 1. El proceso dialéctico de construcción identitaria**



Fuente: Gonzales-Miranda, 2014, p. 165

Según la Figura 1, en el modelo denominado “El proceso dialéctico de construcción identitaria”, el autor esquematiza cómo los directivos de toda organización imponen a través de los procesos de institucionalización y el discurso legitimado las

pautas y patrones que “fabricarán”, por medio de la generalización de hábitos e ideas, la identidad de los empleados. Según estas instrucciones, los individuos construyen a partir de su identidad individual una identidad que ha sido intervenida tanto por la organización como por las relaciones internas entre compañeros, permitiendo que cada empleado se base en el pensamiento común y el diálogo colectivo para darle significado a lo que proponen los altos cargos, y por ende, hacer parte de lo que se cree es la realidad de la institución. Un ejemplo de lo anterior, es la asignación y aceptación de un rol dentro de una organización, que dicta las funciones, actividades, conocimientos y comportamientos que cada individuo debe adquirir dentro de todo proceso.

Siguiendo con la dinámica, como resultado de ese diálogo e interpretación acerca de lo que significa la organización para los trabajadores, se construye una identidad que puede generar o no resistencias, puesto que dependiendo del proceso de identificación que cada persona ha desarrollado a lo largo de su vida, se obliga o no a construir la identidad sugerida. La dinámica de la influencia de la identidad corporativa sobre la identidad individual, se resume en ese proceso de imponer un discurso, asimilarlo como real de forma voluntaria o bajo presión, y construir a partir de ahí, una identidad que se modifica constantemente.

Esto mismo se puede entender mejor, a partir de lo que Gonzales-Miranda (2014) define como tesis, antítesis y síntesis de la relación dialéctica de construcción identitaria, que se da entre los directivos y los miembros en general. La tesis se refiere a las relaciones sociales, normas o condiciones irrefutables que los directivos entienden como la realidad, y que quieren imprimir mediante los procesos de institucionalización en los cargos inferiores, para construir una identidad exclusiva que esté de acuerdo a los objetivos y procesos internos de la organización.

Por su parte, la antítesis se refiere a la percepción o construcción propia que realiza cada colaborador, tanto de los patrones propuestos por la organización como de la forma en que crean un significado propio de la estructura donde laboran, que luego se generaliza y posteriormente se convierte o no en una resistencia hacia lo planteado inicialmente por los directores.

Finalmente, es en la síntesis que propone el autor donde se definirá la identidad organizacional, que se crea en el momento en el que los empleados comparten los múltiples significados sobre lo que quiere la organización, reconfigurando la identidad organizacional mediante el diálogo, generando resistencias o adaptándose, dependiendo del sentido que le otorguen los miembros de la organización.

Es posible entonces que debido a las estrategias utilizadas desde la identidad generada en la organización, se influya en algún nivel o con cierta intensidad en la identidad individual de los servidores, puesto que en su afán de responder a preguntas como ¿Quién soy?, ¿Qué quiero ser en el futuro? o ¿Qué espera la organización de mí?, las personas acepten reconfigurar su particularidad para encontrar un significado a los procesos desarrollados en su organización, y responder a así a su necesidad de reconocimiento e identificación.

## **7. Diseño metodológico:**

### **7.1 Tipo de estudio:**

Dado que el objetivo de la investigación que se propone requiere del análisis de comportamientos, experiencias, sentimientos, actitudes, hechos y otros aspectos propios del ser humano, se plantea un método de investigación cualitativo que por su enfoque principalmente inductivo, permite comprender aquellos fenómenos y patrones sociales que no pueden ser cuantificables porque hacen parte de variables subjetivas o intangibles.

Para Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), “la investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. Esta metodología permite la reformulación constante de ideas a medida que se analiza la información y se encuentran nuevos resultados que sugieren otros caminos o nuevas unidades de análisis a tener en cuenta, dando a entender que su principal objetivo no es probar una hipótesis definida con anterioridad sino reunir datos para entender y describir una realidad.

Es preciso definir también el diseño metodológico del trabajo, cuyo alcance dará las pautas que regirán las actividades y el proceso a seguir. A propósito del tema de interés y las condiciones del planteamiento del problema, el enfoque en este caso será tanto exploratorio como descriptivo. Al respecto, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010, pp. 79-80) indican que “los estudios exploratorios se realizan cuando el tema a tratar no ha sido estudiado ni existe documentación considerable que lo explique, mientras que el enfoque descriptivo permite el estudio y descripción de fenómenos o situaciones de un grupo social determinado”.

En este orden de ideas, se aclara que los dos enfoques anteriores se determinaron con base en el contexto y las características del tema a investigar, puesto que se pretende realizar esta investigación en una entidad pública en la que se presenta un fenómeno muy particular y poco estudiado hasta ahora, donde las personas que trabajan allí podrían identificarse o no con la organización dependiendo de su tipo de contrato, que se diferencian en dos grupos: los servidores públicos o vinculados y los prestadores de servicios o contratistas. Adicionalmente, será la descripción detallada de las relaciones entre estos empleados lo que permita comprender ideas y adquirir conocimientos nuevos sobre las dimensiones de la identidad, que aunque ya es un tema conocido, no ha sido estudiado en este escenario en específico.

## **7.2 Fuentes de información:**

### **A. Información Secundaria:**

La recolección de los datos se basó tanto en el análisis de los documentos oficiales de la entidad pública como en la información ofrecida por los colaboradores y la observación participante. Cabe aclarar, que como esta organización tiene la mayoría de sus procesos centralizados por el Municipio, también fue necesario revisar y tomar como fuentes secundarias de información, los documentos que hacen parte de la Administración Municipal.

Se realizó la recolección de los documentos propios de la Secretaría de Seguridad tales como las resoluciones donde se encuentra la creación de la entidad, las funciones

propias de la Secretaría, los principios, valores, misión, visión, objetivos, programas bandera del Plan de Desarrollo 2012-2015, los boletines internos, los informes de evaluación del clima laboral y desempeño, entre otros. Todos los escritos anteriores fueron solicitados a la líder de programa de la entidad, al área de recursos humanos del Centro Administrativo y al área de comunicaciones de la Secretaría vía correo electrónico, o en algunas ocasiones, mediante llamadas telefónicas al área de recursos humanos encargada de manejar los informes de evaluación y demás documentos propios de la entidad.

### **B. Información Primaria:**

Es importante establecer que la unidad de análisis de esta investigación se encuentra definida en el área de contratación de la Secretaría de Seguridad, la cual está conformada por 30 personas y enmarca la mayoría de conocimientos y gestiones que realiza la entidad. La muestra que se tomó para realizar la investigación fue la mitad del total, es decir, se entrevistó y analizó la información recibida de 17 trabajadores, conformados heterogéneamente en cuanto a sus funciones y seleccionados entre los tres tipos de representantes de la entidad mencionados anteriormente.

Para ello se realizaron entrevistas a directivos y servidores públicos, a los primeros mediante cita previa se les efectuó entrevistas con duración de entre 20 a 60 minutos, y dieron su percepción sobre los asuntos corporativos y organizacionales que se generan en la Secretaría. Posteriormente, se hicieron las entrevistas a los servidores públicos (vinculados) y los prestadores de servicios (contratistas), que tuvieron una duración de 30 minutos aproximadamente. Es preciso aclarar que para cada entrevista se hizo una explicación previa de la finalidad del trabajo y se aclaró el carácter académico y confidencial del mismo.

Se explica que las personas entrevistadas del grupo de los prestadores de servicios y del grupo de los servidores públicos, se seleccionaron dependiendo de sus años de permanencia en la entidad, teniendo como criterio que, entre más tiempo lleven laborando allí mejor, puesto que es posible que tengan mayores experiencias aprendidas y

una percepción más completa del crecimiento y desarrollo de la Secretaría desde su creación y en el transcurso del tiempo. En el grupo de los directivos, se realizaron entrevistas a las personas que dirigen y tienen que ver directamente con el área de contratación y las funciones administrativas a nivel interno.

En la tabla 3 que se muestra a continuación, se hace una descripción de las personas entrevistadas, en cuanto al tipo de contrato y años que llevan laborando en la Secretaría de Seguridad, teniendo en cuenta que aunque los empleados vinculados lleven más años realizando funciones para el Municipio de Medellín en general, se contará tiempo de trabajo en la entidad desde que está fue creada (año 2012).

**Tabla 3: Datos de las personas entrevistadas**

Luz Nélide Benitez Holguin	Vinculada	4 años
Maria Victoria Martínez	Vinculada	4 años
Vanessa Ospina Rendón	Vinculada	4 años
Pilar Navarrete Rivera	Vinculada	2 años
Fredy Montoya Osorio	Vinculado	2 años
Claudia Álvarez Pérez	Vinculada	2 años
Martha Rojo Noreña	Vinculada	2 años
Jason González López	Contratista	4 años
Martha Henao Castrillón	Vinculada	3 años
Dora Álvarez Granados	Vinculada	3 años
Juan David Buritica Giraldo	Contratista	4 años
Alejandra Giraldo Marín	Contratista	3 años
Ana María Valencia Álvarez	Vinculada	3 años
Yolanda Mejía de Betancur	Vinculada	3 años
Mónica Cecilia Erasso	Contratista	4 años
Marisol Casas Palacio	Vinculada	5 años
Germán Meneses Gómez	Contratista	2 años

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, debido a que se trata de una investigación cualitativa donde lo que se busca es profundizar en un aspecto y no en la generalización, la definición de la muestra pasa a un segundo plano, debido a que “el muestreo cualitativo se realiza hasta que dejen de aparecer nuevos conceptos y se tenga la validez suficiente de una teoría, o

cuando se alcanza el nivel de saturación de la información” (Olabuénaga, 2009, pp. 63-65).

Finalmente, en cuanto a la observación participante, se realizó en un período de 4 meses, mediante la anotación en un diario de campo de situaciones o elementos que luego pudieran relacionarse con las categorías y con la información recolectada con los demás instrumentos.

### **7.3 Instrumentos de recolección de información:**

Los instrumentos a utilizar para la recolección de la información se especifican así:

- **Análisis de documentos:** Este instrumento tiene como objetivo principal encontrar datos sobre las categorías y variables previamente definidas. Se incluirán en esta primera parte todos los escritos, objetos, fotografías y situaciones documentadas, debido a que “cualquier creación humana evidencia acontecimientos o ideas sociales que pueden ser relevantes para la investigación” (Bravo, 1998, pp. 284-286). Los escritos que se utilizaron en el análisis de documentos se encuentran relacionados en el Anexo 1.
- **La observación participante:** “Se utiliza cuando el investigador hace parte del grupo analizado y se involucra de alguna manera en sus actividades. Su objetivo es comprender un fenómeno o realidad social desde los aspectos más internos y subjetivos” (Bravo, 1998, p. 256). Este instrumento se basará en la observación de los aspectos que Gonzales-Miranda (2014) y Culebro Mandujano (2014) tuvieron en cuenta al realizar la observación participante en sus respectivas investigaciones. Ver **Anexo 2** Tabla de Referentes Observación Participante y el apartado número 8 Exposición de Resultados.
- **Las entrevistas semiestructuradas:** “Este elemento es adecuado para estudios exploratorios, dado que no se plantea un cuestionario exacto sino que solo se deja claro el objeto de estudio, dejando espacio para la modificación, creación y eliminación de preguntas según el interés del investigador” (Bravo, 1998, p. 353).

El derrotero de las preguntas diseñadas para la utilización de este instrumento, se definieron con la idea de dar respuesta a cada categoría central y se encuentran relacionadas en el **Anexo 3** Protocolo de Entrevistas. Los resultados obtenidos de este instrumento se relacionarán el apartado número 8 Exposición de Resultados.

Finalmente, para dar mayor claridad se muestra un bosquejo (Tabla 4) del propósito de cada instrumento utilizado para el proyecto:

**TABLA 4: PROPÓSITO DE CADA INSTRUMENTO**

	<b>Análisis de Documentos</b>	<b>Observación Participante</b>	<b>Entrevistas Semi estructurada</b>
<b>QUÉ?</b>	Identidad Corporativa	Identidad Corporativa, identidad individual, identidad organizacional, percepciones.	Identidad Corporativa, identidad individual, identidad de la organización y percepciones.
<b>CÓMO?</b>	Por medio de la lectura y análisis de los documentos como (Decreto creación de Secretaría de Seguridad Decreto 500 de 2013, Boletines internos, Boletines del SISC y los Boletines del día, Informe de evaluación de la cultura corporativa del Municipio de Medellín, Informe de evaluación del clima laboral Secretaría de Seguridad, videos institucionales, Manuales de funciones).	Según las notas de un diario de campo, basadas en la observación de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contexto físico que incluye descripciones detalladas de las estructuras espaciales; contexto social en el que se describe el ambiente, las interacciones formales e informales de los miembros de la organización y el contexto organizacional en el que se describe la estructura y procesos de la organización (Culebro Mandujano, 2014).</li> <li>2. El lugar y el contexto específico de los informantes, tratando de comprender cómo interpretan y viven los procesos de institucionalización de la identidad corporativa.</li> <li>3. Procesos de comunicación en el que se transmite la identidad corporativa.</li> </ol>	Por medio de un cuestionario semi estructurado con preguntas abiertas.
<b>PARA</b>	Conocer los aspectos	Conocer los aspectos formales y	Conocer los aspectos

<b>QUÉ?</b>	formales y explícitos que configuran la identidad de la organización	explícitos que configuran la identidad de la organización, los aspectos formales e informales que configura la identidad de los individuos participantes y Conocer las percepciones, aspectos semi-informales definidos entre la organización y sus colaboradores.	formales y explícitos que configuran la identidad de la organización, los aspectos formales e informales que configura la identidad de los individuos participantes y conocer las percepciones, aspectos semi-informales definidos entre la organización y sus colaboradores.
<b>EN QUIÉNES?</b>	Documentos oficiales Espacios de trabajo Directivos	Documentos oficiales, Espacios de trabajo, Directivos, Miembros y Espacios de interacción formal e informal	Se realizará la entrevista a 15 personas seleccionadas entre los 3 grupos y según su permanencia en la entidad (5 directivos, 5 vinculados y 5 contratistas) del área de contratación.

Fuente: Elaboración propia.

#### **7.4 Plan de análisis de información:**

Para el análisis de la información se debe tener presente que “es importante identificar patrones, opiniones, ideas o sentimientos repetidos en todos los instrumentos utilizados para recolectar la información, puesto que pueden ser interesantes a la hora de analizar y concluir” (Jugerson, 2003, p. 187).

En primer lugar, se analizaron los documentos y se tomaron los datos que sirvieron para argumentar la pregunta de investigación y comprender la identidad corporativa de la Secretaría de Seguridad, al mismo tiempo, se transcribió toda la información proveniente de la observación y percepción de la investigadora, que pudiera ser usada para definir aspectos relacionados con esta identidad, y consecuentemente, con la identidad individual y organizacional de los participantes observados.

En un segundo momento, se definió la organización de las categorías principales y sus correspondientes subcategorías con que se dio inicio a la investigación, ambas basadas principalmente en variables sociales que permitieran alcanzar los objetivos específicos, y tomando como base las categorías definidas por Gonzales-Miranda (2014).

Se muestra a continuación el cuadro (Tabla 5) de las categorías y subcategorías asociadas a cada objetivo.

**Tabla 5: DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>SUB-CATEGORÍAS</b>
Identificar los aspectos que configuran la identidad corporativa de la Secretaría de Seguridad del Municipio de Medellín.	Identidad Corporativa	Atributos de la Secretaría de Seguridad, poder y jerarquía, críticas al modelo de gobierno, procesos y estrategias de institucionalización, quienes son los vinculados y contratistas, referentes para gestionar.
Identificar los aspectos que configuran la identidad individual de los miembros de la Secretaría de Seguridad del Municipio de Medellín.	Identidad Individual	Trascendencia, estabilidad familiar, reconocimiento personal, formación personal, estabilidad profesional, rol de los vinculados y rol de los contratistas, críticas a la Secretaría, necesidad de autonomía, relación con la estrategia, alineación e institucionalización
Describir las percepciones que tienen los servidores públicos de la Secretaría de Seguridad del Municipio de Medellín sobre la identidad corporativa	Identidad Organizacional	Reconocimiento, seguridad, dar-recibir y devolver, historia personal-profesional-organizacional, identificación temprana, motivación familiar, renuncias, relación con lo laboral, organizaciones de origen, Reconocimiento, desapego, adecuación, relaciones: paternalismo-desempeño
Identificar el nivel de empatía entre la identidad corporativa y la identidad individual de los servidores públicos de la Secretaría de Seguridad	Influencias, Percepciones	Comportamiento empáticos, comportamientos de resistencia, comportamientos de cinismo, inconformidades, visión personal de la Secretaría, puntos de empatía.

Fuente: Elaboración propia con base en Gonzales-Miranda (2014)

Con base en la información investigada en el marco conceptual y los insumos recogidos en el análisis de documentos, se diseñó un protocolo de entrevistas para los tres grupos de participantes (directivos, servidores públicos, prestadores de servicios), luego de llevar a cabo cada diálogo se transcribió la información y se realizó un primer análisis de cada conversación, para determinar qué información era relevante tener en cuenta a la hora de sacar conclusiones.

Por último, se extrajo toda la información pertinente de cada instrumento y se procedió a realizar el análisis y la codificación de los datos según categorías preliminares y emergentes. A partir de los resultados obtenidos se identificaron patrones, situaciones, palabras, intenciones, códigos, entre otros.

El cuadro a continuación (Tabla 6) resume y evidencia el proceso metodológico que se llevó a cabo, aclarando las ideas que se pretendían investigar y lo que se quería lograr con cada una de ellas, la manera como se hizo y por cuales medios se obtuvo la información.

**Tabla 6: RESUMEN METODOLÓGICO**

<b>¿Qué?</b>	<b>¿Para qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Dónde?</b>
Identidad Corporativa de la Secretaría de Seguridad	Conocer los aspectos formales y explícitos que configuran la identidad de la organización	Análisis de Documentos. Observación.  Entrevista.	Documentos oficiales Espacios de trabajo  Directivos
Identidad Individual de los miembros de la Secretaría de Seguridad	Conocer los aspectos formales e informales que configura la identidad de los individuos participantes	Observación  Entrevista	Miembros y directivos
Identidad Organizacional de la Secretaría de Seguridad	Conocer las percepciones, aspectos semi-informales definidos entre la organización y sus colaboradores	Observación  Entrevista	Miembros y directivos Espacios de interacción formal e informal
Relaciones identitarias entre la identidad corporativa y la identidad individual	Conocer el nivel de empatía e incorporación de las percepciones y la Identidad Organizacional en la identidad individual	Categorización  Triangulación (contraste entre la percepción y su incorporación)	A partir de las fuentes y las técnicas.

Fuente: Elaboración propia

### 7.5 Consideraciones éticas:

Dado que la investigación cualitativa es un enfoque que se fundamenta en el análisis del ser humano, es preciso aclarar y tener presente que los estudios realizados se verán intervenidos por los sentimientos, pensamientos o intereses de estos. Es por esto que se mencionan las razones éticas sobre las cuales se desarrollará la investigación, tomando como referencia los siguientes argumentos que propone Ávila (2002, pp. 98-102):

- Valor Social o Científico: Se reconocerá la importancia social de la investigación aquí realizada y se darán oportunidades de mejora o de solución de conflictos tanto para los servidores públicos como para las entidades empleadoras.
- Validez Científica: Se realizará un trabajo bajo un referente teórico válido conocido y con un método de investigación acorde a los objetivos, sugerido por el asesor experto. También se buscará la muestra más representativa del fenómeno que permita obtener resultados coherentes y muy cercanos a la realidad. Finalmente, se presentará un informe que comunique con veracidad la información. Se usarán adecuadamente las fuentes de investigación.
- Selección equitativa de los sujetos: Se incluirán todo tipo de personas conformen la organización, la muestra estará compuesta en la medida de lo posible, por quienes responden al planteamiento del problema.
- Proporción favorable del riesgo-beneficio: Este trabajo ofrece a las personas estudiadas mayores beneficios que riesgos. Se pretende retroalimentar a los participantes acerca de su identidad y de la identidad del grupo social al que pertenecen, además de informarles sobre los resultados obtenidos.
- Condiciones de diálogo auténtico: Se escribirá en primera persona cuando se trate de conclusiones, conceptos propios e ideas. Igualmente, se buscará tener entrevistas y conversaciones no sesgadas por intereses personales, sino con oportunidad de expresión a cada participante.

- Evaluación Independiente: Se espera que el trabajo sea evaluado por profesionales objetivos y conocedores del tema y que su calificación no estará corregida o inclinada según sus intereses personales.
- Consentimiento informado: A cada persona entrevistada e incluida en la investigación se le explicará el propósito del trabajo, el alcance, los riesgos y beneficios de la misma, para que voluntariamente decidan hacer parte del mismo.
- Respeto a los sujetos inscritos: Se recibirá cualquier sugerencia de los participantes ante una inconformidad con el manejo de la información o su participación en esta.

## **8. Exposición de Resultados:**

En este apartado se pretende realizar una exposición de los resultados analizados, exponiendo la información de la siguiente manera: en un primer momento, se caracteriza la identidad corporativa de la Secretaría de Seguridad explicando su historia, funciones, estructura, principios, misión, visión, principios orientadores de la función pública, valores, himno, emblema y escudo, los aportes realizados para la ciudadanía y el clima laboral.

Luego, se expone la identidad corporativa de la entidad basada en las percepciones de los directivos, es decir, lo que para ellos es la identidad de la institución como dependencia que hace parte del Municipio de Medellín. A continuación, se explica la identidad individual de los servidores de la Secretaría de Seguridad, diferenciando a los vinculados y los contratistas.

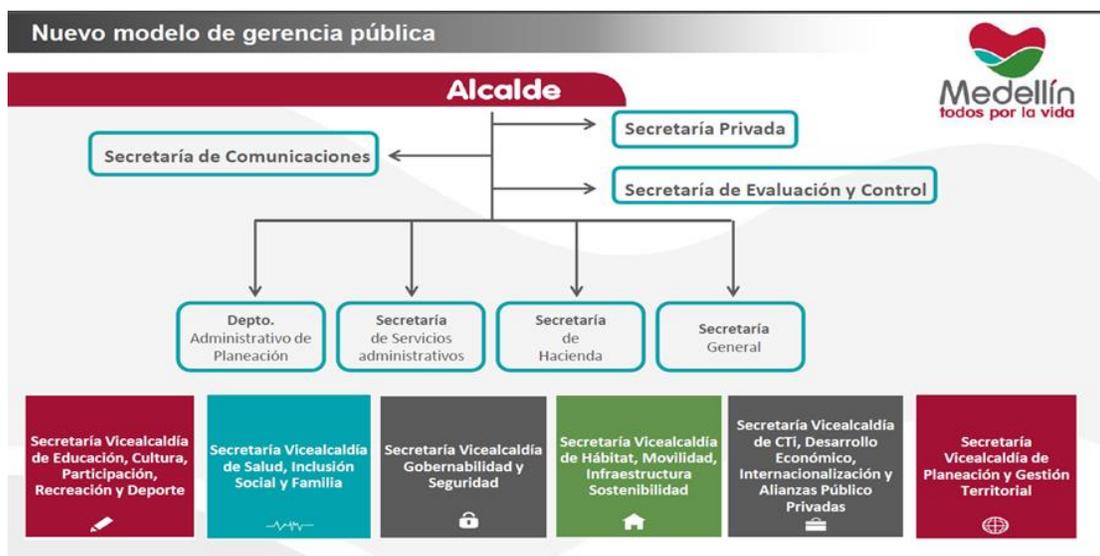
Después, se describe la percepción que tienen los funcionarios acerca de la identidad organizacional de la Secretaría, teniendo en cuenta la postura crítica que tienen los vinculados y los contratistas sobre esta. Posteriormente, se expone una interpretación de lo que podría ser la influencia de la identidad corporativa sobre la identidad individual de los servidores públicos de la Secretaría de Seguridad, desde las tres categorías emergentes mencionadas por Gonzales-Miranda (2014). Para terminar, se presenta una

síntesis elaborada a partir de las categorías emergentes y los asuntos más relevantes, que se considera es necesario resaltar para destacar la identidad organizacional de la entidad.

### 8.1 Caracterización de la Secretaría de Seguridad de Medellín:

A lo largo de su mandato el acalde Aníbal Gaviria<sup>8</sup> ha realizado algunas modificaciones en la estructura organizacional de la Alcaldía de Medellín, dentro de estas reformas se encuentra la creación de las Secretarías-Vicealcaldías, las cuales son “dependencias principales de la Administración Municipal y tienen como objetivos primordiales formular, coordinar y ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos” (Gaviria Correa, et al. 2012). En este caso se estudiará la Secretaría-Vicealcaldía de Gobernabilidad y Seguridad, a cargo de Luis Fernando Suárez, quien dirige y decide acerca de las funciones, responsabilidades y actividades de la Secretaría de Gobierno y la Secretaría de Seguridad. Según lo anterior, surge entonces la nueva estructura de la administración Municipal, como se muestra a continuación en la Figura 2:

**Figura 2 Nuevo Modelo de Gerencia Pública**



Fuente:(González López, 2015)

<sup>8</sup> Enero de 2012 a Diciembre de 2015

La figura anterior evidencia la estructura del Municipio de Medellín, la cual fue modificada por el Alcalde Aníbal Gaviria Correa a través del decreto 0883 de 2015. A partir de la expedición de dicho documento se adecuó la estructura administrativa de la Alcaldía de Medellín a un modelo llamado Conglomerado Público del Municipio de Medellín, donde se buscó mejorar las prácticas de gestión mediante la división de la estructura en un nivel central y uno descentralizado.

Para este caso interesa el nivel central, el cual se conforma por dependencias y organismos municipales. Dentro de las dependencias se encuentran las secretarías, los departamentos y las Secretarías-Vicealcaldías, siendo estas últimas las que dirigen y orientan los sectores de desarrollo administrativo y alcanzan los objetivos planteados por la gerencia. Según la Figura 1, es la Secretaría-Vicealcaldía de Gobernabilidad y Seguridad la entidad objeto de estudio de este trabajo, institución que cuenta con más de 150 colaboradores (vinculados y contratistas), un Vicealcalde y un Secretario, que brindan apoyo administrativo directo al Despacho del Alcalde.

### **8.1.1 Historia de la Secretaría de Seguridad:**

La entidad fue creada a través del Decreto 0495 del 16 de abril de 2012, y tiene como objetivo la planificación, gestión, articulación, desarrollo, implementación y evaluación de todas las acciones encaminadas a fortalecer y mejorar la seguridad en el Municipio de Medellín, mediante la ejecución de políticas públicas y estrategias administrativas para el ejercicio de la autoridad y el control territorial, a la vez que se preserva la institucionalidad y el orden público, protegiendo los derechos de los ciudadanos y disminuyendo los índices delictivos. En su estructura administrativa, la Secretaría de Seguridad está conformada por:

- Despacho de la Secretaría de Seguridad.
- Subsecretaría de Planeación de la Seguridad.
- Subsecretaría Operativa de la Seguridad.

(Colombia. Alcaldía de Medellín, 2015)

La dirección de la entidad está encabezada por Sergio Alfonso Vargas Colmenares, el Secretario de Seguridad. Anteriormente fue Subdirector de Planeación de la Secretaría de Seguridad de Medellín y se ha desempeñado en varias ocasiones como Secretario encargado. Allí lideró el diseño de estrategias innovadoras para la seguridad en la ciudad, que combinan acciones de inteligencia y tecnología. También fue Comandante de la Policía Antioquia entre 2007 y 2009, cargo en el que obtuvo altos resultados operacionales en contra de la criminalidad.

Con más de 30 años de experiencia al mando de personal especializado en seguridad ciudadana en la Policía Nacional, el alto oficial puso en marcha en Antioquia el programa contra el micro tráfico de droga “Todos Contra la Coca”. En su carrera también destaca su designación como agregado militar en la embajada colombiana en Estados Unidos.

### **8.1.2 Las funciones de la Secretaría de Seguridad:**

#### **A. Funciones principales:**

- Fortalecer y gestionar la seguridad del Municipio de Medellín.
- Diseñar, dirigir y coordinar las políticas en materia de seguridad, conjuntamente con los representantes de las Fuerza Pública, organismos de seguridad y justicia a nivel territorial, articulado con la política y estrategia de seguridad que formule el Gobierno Nacional, de conformidad con la normativa que regula la materia.
- Proponer y ejecutar los planes anuales estratégicos y específicos de seguridad municipal.
- Coadyuvar al Alcalde Municipal en la aplicación y desarrollo de las facultades establecidas en las leyes relacionadas con la seguridad.
- Articular, apoyar, evaluar y supervisar la intervención de los diferentes organismos e instituciones responsables de la seguridad en el Municipio de Medellín.

- Apoyar a los diferentes organismos e instituciones responsables de la justicia del Municipio de Medellín, en lo referente a seguridad y orden público.
- Coordinar con las autoridades pertinentes el servicio de establecimientos carcelarios, así como realizar el control y evaluación de los convenios que celebre el Municipio sobre este particular.
- Ejercer la coordinación de la acción municipal en materia de seguridad, para lo cual tendrá la cooperación de la Secretaría de Gobierno y de la Empresa de Seguridad Urbana – ESU-.
- Gestionar y ejecutar los recursos destinados para la seguridad.
- Promover acciones para la prevención y disminución del delito en la ciudad.
- Ejercer la secretaría del Consejo de Seguridad y presidirlo en ausencia del Alcalde Municipal.

(Gaviria Correa y Ramírez López, Decreto 495 de 2012, 2012)

#### **B. Funciones de la Subsecretaría de Planeación de la seguridad:**

- Diseñar y evaluar el Plan Estratégico de Seguridad Integral del Municipio de Medellín.
- Direccionar la formulación, ejecución y consolidación de las acciones de la Secretaría para garantizar el cumplimiento de las funciones públicas.
- Definir y administrar la conformación y operación de un sistema de información de seguridad.
- Direccionar y coordinar la formulación del Plan Estratégico en Tecnología de Información y Comunicaciones para la Seguridad.
- Asegurar la aplicación e implementación de los procesos de apoyo, evaluación y mejora del Sistema Integral de Gestión en la Secretaría.
- Administrar los recursos destinados para la seguridad, de conformidad con las normas que regulan la materia.
- Elaborar los informes de planeación, gestión y administrativos que requieren las diferentes entidades de control y dependencias de la administración.

- Ejecutar las decisiones adoptadas en los Consejos de Seguridad y rendir cuentas sobre ellas.

### **C. Funciones de la Subsecretaría Operativa de la seguridad:**

- Implementar y desarrollar, en coordinación con la Fuerza Pública, los organismos de seguridad y justicia, el Plan Estratégico de Seguridad Integral del Municipio de Medellín.
- Realizar el seguimiento al desarrollo y cumplimiento de las estrategias, programas y acciones contenidas en el Plan Estratégico de Seguridad Integral.
- Fortalecer y gestionar la seguridad del Municipio de Medellín.
- Apoyar, articular, evaluar y supervisar la intervención de los diferentes organismos e instituciones responsables de la seguridad del Municipio de Medellín.
- Apoyar a los diferentes organismos e instituciones responsables de la justicia del Municipio de Medellín, en lo referente a la seguridad.
- Gestionar y administrar los sistemas tecnológicos que en materia de seguridad y justicia se requieran.
- Gestionar las acciones necesarias relacionadas con el servicio de establecimientos carcelarios.
- Ejecutar las decisiones adoptadas en los Consejos de Seguridad y rendir cuentas sobre ellas.

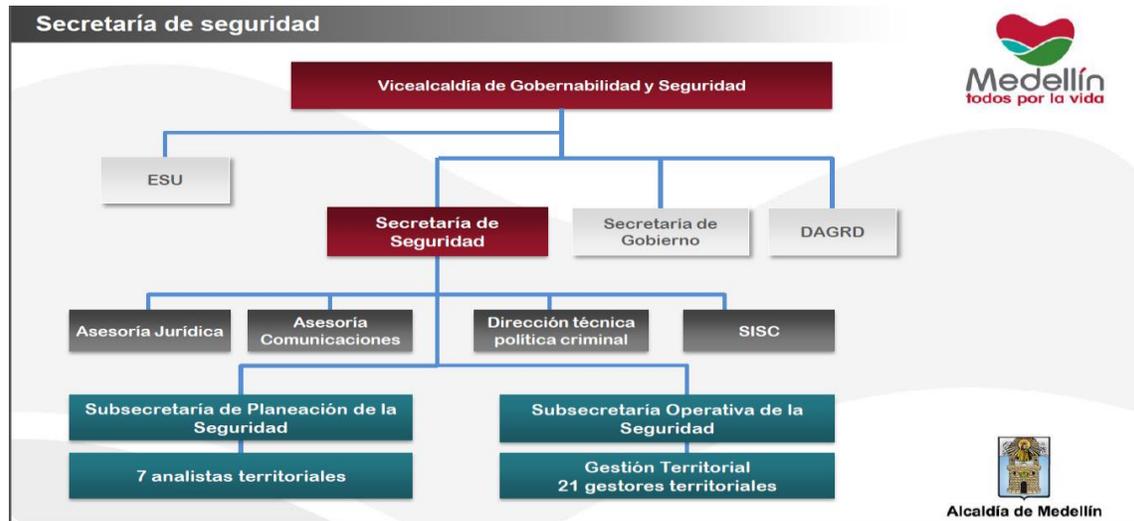
(Colombia. Alcaldía de Medellín, 2015)

#### **8.1.3 Estructura jerárquica de la Secretaría de Seguridad:**

Está organizada como se muestra a continuación en la Figura 3 Estructura de la Secretaría de Seguridad, debido a que esta entidad depende de una Vicealcaldía también hace parte de su estructura su aliado estratégico denominado Empresa para la Seguridad Urbana – ESU, la Secretaría de Gobierno y el DAGRD. De la Secretaría de Seguridad

como tal, se desprenden cuatro direcciones importantes y dos subsecretarías, cada una con una sección de agentes territoriales.

**Figura 3 Estructura de la Secretaría de Seguridad**



Fuente: (González López, 2015)

Dentro de la Secretaría de Seguridad existen dos áreas que permiten que la entidad se diferencie y sea ejemplo a nivel nacional, pues le agregan valor a su gestión. En primer lugar y pese a que no hace parte de la estructura, se encuentra el SIES-M (Sistema Integrado de Emergencias y Seguridad Metropolitano), un sistema multipantalla que ofrece una visión panorámica de la ciudad y tiene la responsabilidad de atender eventos de seguridad y convivencia ciudadana en tiempo real, este abarca todas las líneas de emergencia y se caracteriza por tener la mejor capacidad e instalación tecnológica del país.

La segunda área es el SISC (Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia), es la dirección del sistema social de información sobre seguridad y convivencia en Medellín, hace seguimiento al comportamiento espaciotemporal de los principales indicadores de seguridad y convivencia y procesa información sobre las vulneraciones de la vida, la integridad física y sexual y el patrimonio económico de los ciudadanos (Medellín, Alcaldía de Medellín, 2015).

Por otro lado, el marco estratégico de la Secretaría es la base en que se fundamenta la dirección de su quehacer diario y su línea de acción, que se sustentan en tres planes: El plan de Desarrollo Municipal, el Plan Integral de Seguridad y Convivencia (PISC) y la Política Pública de Seguridad y Convivencia. El Plan de Desarrollo es la carta de navegación de toda administración, se diseña de acuerdo a los objetivos a los que quiere apuntar el alcalde del momento, y en este caso, tiene una línea específica para la seguridad de la ciudad, hecho que indica la prioridad que se le da a la existencia de la secretaría y su influencia en las decisiones del Alcalde sobre la ciudad.

En cuanto al PISC, se puede decir que abarca los parámetros sobre los que la entidad debe intervenir en la ciudad, pues en él se identifican las principales problemáticas de la ciudad, las estrategias para afrontarlas y los componentes o acciones a realizar en cada caso, es la dirección hacia la que la Secretaría ejecuta sus funciones.

Finalmente, la Política Pública de Seguridad y Convivencia es un modelo que aplica el conocimiento recogido de las problemáticas en cuanto a seguridad y situaciones sociales de los gobiernos anteriores, permitiendo priorizar las estrategias e intervenciones que hará la entidad en la ciudad de acuerdo al aprendizaje de lo vivido, es un modelo que se construye sobre lo construido.

#### **8.1.4 Principios, misión, visión, principios orientadores de la función pública, valores, himno, emblema y escudo:**

Los principios, misión, visión, principios orientadores de la función pública, valores, himno, emblema y escudo hacen parte de la identidad corporativa de la Alcaldía de Medellín, y por ende de la Secretaría de Seguridad, sin embargo, se debe tener en cuenta que aunque la entidad no puede tener una identidad propia, si cuenta con principios como: Misión, articulación y corresponsabilidad.

**Principios:** Legalidad democrática, transparencia, equidad regional, ética pública, participación, sostenibilidad, pluralismo y equidad de género.

**Misión:** Fomentar en conjunto con la sociedad el desarrollo humano. Garantizar el acceso a oportunidades y el ejercicio de los derechos fundamentales como salud y educación, impulsando el crecimiento económico en un ámbito territorial articulado e integrado y soportado en una institucionalidad moderna efectiva y flexible. Promotor de la construcción de una ciudad segura, con espacios públicos modernos e incluyentes.

**Visión:** En el 2030 Medellín será una ciudad cuyo principal valor es el respeto a la vida. Tendrá una sociedad incluyente, equitativa, cohesionada, educada y con sólidos valores democráticos y ética ciudadana. Económicamente competitiva y generadora de riqueza colectiva. Respetuosa de la diversidad y promotora de la cultura. Con una institucionalidad pública eficiente y transparente, garante del ejercicio de los derechos humanos fundamentales y articulados con los actores de desarrollo. Territorialmente integrada y abierta al mundo, ambientalmente sostenibles y con un hábitat seguro y de calidad.

**Principios orientadores de la función pública:**

- La vida es el valor supremo, todos nuestros esfuerzos deben dirigirse a protegerla, honrarla y valorarla; y nada puede vulnerarla sin que nos movilicemos a defenderla.
- La equidad es un fin en toda sociedad, desde lo moral, lo político, lo social y lo empresarial.
- La educación, el conocimiento y la innovación son la base de una ciudad con trabajo decente, productividad y competitividad.
- Un desarrollo sostenible, que respete y potencie nuestras fortalezas e identidad.
- Transparencia y buenos gobiernos que actúen y construyan bajo una cultura de legalidad y la activa construcción de una sociedad participante, son as base fundamental para el desarrollo democrático.

**Valores:** Respeto, responsabilidad, honestidad, sentido de pertenencia, transparencia y servicio.

**Himno de Medellín:** El himno de Medellín se adoptó al himno de Antioquia, con letra de Epifanio Mejía y música de Gonzalo Vidal, mediante el cual y según el Decreto No. 151 del 20 de febrero de 2002, Artículo 10, se unificarán los ideales de la región y será entonado en todos los actos oficiales en los que esté presente la Alcaldía de Medellín.

**Emblema:** Bandera oficiada por el Concejo de Medellín mediante Acuerdo 1 de 1973, compuesta por dos franjas longitudinales iguales: una superior blanca y la inferior verde en el centro el Escudo de Armas de Medellín.

**Escudo de Medellín:** Tal y como lo aprobó un acto de Cabildo Municipal de marzo de 1978, el escudo de la ciudad está en un “Fondo azul, tiene una torre de base ancha y redonda, y un rededor adornado que termina en siete almenas. Sobre la puerta y en medio de dos ventanillas se encuentra el Escudo de Armas, que tiene 15 casillas o escaques, 7 azules y 8 de oro y rematado por una corona heráldica. Y en la parte superior de la torre, a cada uno de los lados un torreoncillo adornado y en medio de ellos sobre una nube, una imagen de Nuestra Señora de la Candelario y su Niño en brazos”.

### **8.1.5 El aporte de la secretaría para la ciudad:**

La Secretaría de Seguridad, mediante algunas campañas publicitarias ha logrado comunicar gran parte de su identidad a la comunidad, pues en el desarrollo de estas acciones se muestran los principales logros, que permiten finalmente que los ciudadanos le den un reconocimiento a la entidad y evidencien su carácter reactivo y de servicio. Estas difusiones también llegan tanto al personal interno de la entidad como a los demás socios estratégicos, generando una percepción sobre el esfuerzo que está realizando la institución, permitiendo que las personas conozcan el trabajo y desempeño de la misma, creen la necesidad de compartir dichos resultados en sus redes sociales y desarrollen un sentido de pertenencia hacia la gestión realizada. Este fenómeno interno, se debe a un proceso de institucionalización que se transmite de forma amigable y llena de orgullo a quien comparte la campaña publicitaria en su red.

En relación con lo anterior, en un documento de gran trascendencia para esta investigación, se evidencia una editorial escrita por el ex alcalde de Medellín, el señor Aníbal Gaviria Correa, donde explica los logros obtenidos en términos de beneficios para la ciudad y el valor de la Secretaría de Seguridad como gestor de estos, mostrando así la preferencia que se le da esta entidad. A continuación se presenta un extracto:

JUNTOS POR LA DEFENSA DE LA VIDA – EDITORIAL ALCALDE ANÍBAL GAVIRIA: Desde la Alcaldía de Medellín le apostamos con decisión a la defensa de la vida, la convivencia y la equidad. La seguridad ciudadana es prioridad de nuestro Gobierno, por eso nuestros esfuerzos institucionales están orientados a disminuir los índices de delitos que pueden afectar la libertad de la ciudadanía. Desde las cinco líneas de nuestro Plan de Desarrollo tenemos una gran apuesta: hacer que todos los días Medellín sea una ciudad habitada por la vida y para ello está previsto el mejoramiento de la convivencia y la seguridad. Esto solo lo podemos lograr a través de una gestión integral, en la medida que los ciudadanos tengan mejores oportunidades. En este sentido, trabajamos desde la formación ciudadana, la sostenibilidad, la equidad, el desarrollo y la innovación. La reducción de homicidios en nuestra ciudad es continua desde 1991. Para entonces, Medellín registraba 380 homicidios por cada 100 mil habitantes y hoy tiene proyectada una tasa de 28,94 homicidios al 31 de diciembre de 2014. Así mismo, es claro que la Administración Municipal ha hecho un gran esfuerzo basado en el trabajo articulado entre la ciudadanía, la institucionalidad y la fuerza pública. Durante más de dos décadas el esfuerzo ha sido arduo y nunca dejaremos de buscar el objetivo de tener una ciudad más segura. Los datos del Sistema de Información para la Seguridad y Convivencia -SISC- de la Alcaldía de Medellín indican que entre enero y septiembre de 2014 se presentó una disminución del 30% en la comisión de homicidios comparado con el mismo periodo de 2013. En lo corrido del año han ocurrido 527 homicidios frente a 753 del año pasado, es decir, han sido salvadas 226 vidas. Otra cifra que constituye avance y también reto es que hemos tenido 46 días con CERO homicidios frente a 26 días en el mismo periodo de 2013 en los que se preservó la vida de nuestros ciudadanos. Gracias al trabajo articulado de la Secretaría de Seguridad con los Organismos de Seguridad y Justicia como la Policía Metropolitana del Valle de Aburrá, el Ejército Nacional, la Dirección Seccional de Fiscalías, la Fuerza Aérea Colombiana, El CTI, y gracias a la solidaridad y apoyo de la comunidad, se lograron resultados muy positivos en

seguridad en toda la ciudad durante 2013 y este año seguimos concentrando nuestros esfuerzos para atacar de manera contundente la criminalidad. Es fundamental entender que el trabajo en equipo, la alianza por la Vida, es algo que se construye entre la institucionalidad, la fuerza pública y la ciudadanía. Juntos, apoyando, exigiendo, denunciando, informando y actuando con fortaleza y eficiencia, lograremos que el delito cada día pierda campo de acción en nuestra ciudad para que se abran paso la salud, la educación, la vivienda, el emprendimiento y la seguridad. (Gaviria Correa, 2015)

Si bien se puede entender como una gestión política el hecho de que el señor alcalde escriba un artículo exclusivo para uno de los pilares de su campaña, se sabe también que se trata de un proceso de institucionalización, pues es en última instancia un discurso que goza de mucha legitimación, que llega directamente a quienes laboran en la entidad mencionada en este escrito.

#### **8.1.6 Clima laboral de la Secretaría de Seguridad:**

Con respecto al clima laboral de la Secretaría, se encontró una evaluación rigurosa que se realiza anualmente en todas las dependencias del Municipio de Medellín, dónde explican la metodología, los conceptos a evaluar, la medición y los resultados adquiridos después de aplicar el trabajo. Se conoció que en la Administración, “el clima organizacional es un factor determinante de la cultura organizacional, y por ende, afecta los comportamientos, valores y creencias del personal” (Ramos Gutiérrez y Lopera Restrepo, 2014, pp. 2-3). Cabe aclarar que en la Secretaría de Seguridad, este tipo de evaluaciones sólo se hace teniendo en cuenta al personal vinculado, desconociendo que dentro del clima laboral también incide el personal contratista, y más aún en esta secretaría donde la mayoría son contratados por prestación de servicios. Esto pone de relieve también las diferencias entre los dos grupos de empleados.

El objetivo de esta medición fue evaluar en el año 2014 la percepción que tienen los trabajadores vinculados de la entidad, para determinar el impacto de los planes de intervención que se diseñaron para mejorar la calidad de vida de los empleados y prevenir el riesgo psicosocial, que según se anotó en el informe, “redunda en beneficios para la Entidad, los servidores y sus familias” (Ramos Gutiérrez y Lopera Restrepo, 2014, p. 3).

Las variables que se tuvieron en cuenta en el documento mencionado fueron liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, que a su vez contemplan cuatro subvariables con las que se promedia el resultado. Las variables que llaman más la atención son reciprocidad y participación, puesto que son las que se consideran como un logro y un reto respectivamente. La reciprocidad entendida como la relación de dar y recibir entre el individuo y la organización, es decir, el proceso en el que el individuo y la organización se vuelven parte el uno del otro se calificó como alta; mientras que la participación pensada como la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro del objetivo, es decir, “hacer parte de o tomar parte de” fue baja.

Adicional a lo anterior, los resultados del análisis realizado indicaron lo siguiente:

En comparación con el año pasado, la Secretaría de Seguridad tuvo un incremento favorable en todas sus variables. La que más se destaca es reciprocidad, teniendo un nivel alto de aceptación, los servidores consideran que se tiene sentido de pertenencia, se sienten orgullosos de pertenecer a esta entidad pública que les brinda una estabilidad laboral y económica.

Los servidores describen a sus jefes como líderes que escuchan y manejan una buena comunicación, tienden a ser asertivo, permiten e incentivan el trabajo en equipo, son receptivos y diligentes frente a las necesidades, dan autonomía en los puestos de trabajo pero acompañan; frente alguna dificultad se perciben inquietos por dar soluciones y gestionar. Esta variable obtiene un nivel alto de valoración y en comparación al año anterior fue la que tuvo un incremento más significativo de todas las variables, lo cual demuestra que hay una mejora en los líderes de esta secretaría.

La variable de motivación obtiene un nivel medio alto, reconocen los beneficios que se manejan, consideran que se preocupan del bienestar de los colaboradores propiciándoles espacios y herramientas de trabajos para desempeñar sus labores. Les ofrecen capacitaciones enfocadas a las funciones de sus puestos de trabajo, lo cual

permiten que se tenga un crecimiento personal y profesional, aunque en ocasiones los encargos tienden a ser muy lentos.

La variable de participación es más baja, en comparación con las otras variables, sin desconocer que tuvo un incremento en comparación con el año pasado y que se encuentra en un nivel medio de puntuación. Los colaboradores son más tenidos en cuenta en los cambios que se van a realizar, manejan buenos canales de comunicación y la información es transmitida a tiempo, uno de estos canales es el correo y los comités.

Como oportunidad de mejora está la integración con los compañeros de las otras áreas, el Municipio debe de estar más centralizado, aunque las personas que está por fuera de la sede principal se sienten parte de él, en muchas ocasiones no están enterados de las actividades e información que circula al interior del CAM. (Ramos Gutiérrez y Lopera Restrepo, 2014).

Se evidencia entonces que los servidores vinculados se encuentran en la dirección esperada acerca de algunos procesos de institucionalización, que han permitido crear en ellos sentido de pertenencia, estabilidad económica y motivación. Se entiende que estos empleados identifican los beneficios y retribuciones que la institución les brinda, sintiéndose motivados por la estabilidad y el bienestar que se les ofrece. En este sentido y de acuerdo con la observación participante, los contratistas no son tan lineales a estos procesos, debido a que no tienen una inducción y entrega de puesto al momento de ingresar, casi que ingresan sin ningún patrón, y por ello es probable que el sentido de pertenencia se desarrolle más por las oportunidades de crecimiento que por otros beneficios.

Por otro lado, la participación es un factor que recae directamente en la satisfacción o autorrealización, puesto que a los empleados vinculados a la entidad no se les da reconocimiento y no se les tiene en cuenta para la realización de actividades coyunturales, dado que según el documento, no se les participa de los cambios que se realizan en la secretaría, la información no es entregada de manera oportuna y se sienten aislados de la oficina central. Lo anterior no ocurre con los contratistas, al contrario, son

ellos los que se empoderan de los procesos clave de la entidad, haciendo que su participación sea indispensable para llevar a cabo las actividades.

Mediante la observación participante y algunas entrevistas, se ha podido concluir que uno de los factores de inconformidad y ruptura entre ambos grupos es el tema de la participación, pues para los vinculados es defraudante que los altos directivos le adjudiquen tareas importantes a los contratistas, teniendo la idea de que son los primeros los que conocen de manera excepcional el funcionamiento de la entidad.

Es aquí entonces, el momento en el que se siente la tensión en el clima laboral y la lucha de poder entre vinculados y contratistas, pues el compromiso evidenciado por el personal de contrato les permite mostrar de manera eficiente su trabajo, generar confianza en sus jefes y volverse indispensables para la entidad.

## **8.2 Identidad de la Secretaría de Seguridad desde el punto de vista de los directivos: Identidad Corporativa**

La Secretaría de Seguridad nace en el año 2012 con la idea de atender las necesidades en temas de seguridad de la ciudad de Medellín. Desde que se creó, ha hecho parte de la promesa de gobierno de los alcaldes que han dirigido este territorio, debido a que en ella se deposita la responsabilidad de satisfacer una de las necesidades más importantes para los habitantes.

La Secretaría de Seguridad, debido a su importante labor en la sociedad, está en la mirada de todos, lo que explica por qué fue indispensable crear una entidad muy bien pensada en cuanto a estructura organizacional, recurso humano e instalaciones físicas, demostrando también la razón del nivel de exigencia que implican sus labores diarias.

Acá es controlar, vigilar y hacer acciones que vayan encaminadas a que se mejore el tema de convivencia ciudadana, el hecho de ir a combatir los antivalores de la sociedad, impone un grado de exigencia mayor a lo que tienen que hacer otras secretarías. (E#5).

Así, por ejemplo, la entidad sobresale en la creación del plan de desarrollo, debido a que cada Alcalde la identifica como uno de sus pilares y ve necesario crear una línea

específica para la seguridad de la ciudad, asignándole a la Secretaría metas complejas que requieren de un trabajo minucioso y responsable, así y según la exigencia en las labores de la institución, el personal que se requiere debe ser experto y con conocimientos adicionales que permitan realizar un trabajo eficiente, razón por la que la entidad ha preferido que gran parte de su personal sea contratista.

Por esto, se dice que la entidad adquiere nuevos matices con cada nueva administración, pues dependiendo de la intensidad o importancia que cada Alcalde le quiera dar dentro de su plan de gobierno, la entidad actúa, por lo que también se identifica como una institución reactiva ante las situaciones y la variación del gobierno local.

Por otra parte, según (E#1) la Secretaría de Recursos Humanos tiene como principal objetivo que todas las entidades e instituciones del Municipio tengan los mismos principios e identidad corporativa, no obstante, la Secretaría de Seguridad a diferencia de otras, se desarrolla a un ritmo diferente y de alguna manera se auto dirige, no significando esto que tenga una identidad corporativa propia.

Desde talento humano hay un esfuerzo nuestro para lograr, ojalá en el mediano plazo porque uno sabe que esto es complejo, que no nos veamos como 22 islas donde cada uno tiene una identidad y una cultura. No, es que la alcaldía de Medellín es una sola, o el municipio de Medellín es uno solo, cada dependencia cumple una parte de la misión organizacional (E#1).

Así, aunque la entidad sigue las mismas metodologías de la administración central, como lo es el sistema integrado de gestión de la calidad, procede de forma independiente en lo que tiene que ver con los temas administrativos, la priorización de sus recursos, la manera de relacionarse con los organismos de seguridad y justicia y la contratación o realización de actividades con su personal.

Para ilustrar mejor lo anterior, se puede mencionar que la entidad cuenta con un plan y una política de seguridad propios, tecnología de última generación, actividades de integración exclusivas y una gestión administrativa que le ha permitido articularse y crear concordancia con los organismos de seguridad y justicia de la ciudad.

En cuanto a las relaciones de poder y jerarquía de la entidad, se puede decir que tienden a ser formales, pero a la vez confusas. Aunque la estructura jerárquica de los directivos está bien definida y da una idea de autoridad, la organización de las funciones y delegación real de tareas de los servidores está basada más bien en los conocimientos que en los cargos, lo que implica que se generen niveles de poder subjetivos e informales, así como duplicidad de procesos.

Muchas veces no se sabe internamente quién hace qué, entonces ahí se repiten procesos, otros se desgastan, otros se contradicen. (E#3)

Según lo anterior, la delegación y ejecución de las prioridades administrativas asignadas en función del conocimiento y la experiencia, afectan las relaciones de poder entre los servidores públicos. A modo de ejemplo, los contratistas que son considerados sólo como de apoyo, en muchas ocasiones y debido a sus capacidades y calidad para realizar las labores, son tomados en cuenta para hacer parte de procesos de alto impacto en la entidad.

Este es el momento en que se está montando la ruta, el plan estratégico, el direccionamiento que le van a dar a la secretaría a través del plan integral de seguridad y convivencia, que es a través del plan de desarrollo. Qué equipo interno de la secretaría a nivel de vinculados está participando? Ninguno, ni una reunión. (E#6).

Por otra parte, la percepción de los directivos sobre la misión de la entidad se basa en que el enfoque se ha perdido, pues la entidad se ha dirigido hacia la contratación pública y el cumplimiento de los requerimientos de los organismos de seguridad y justicia, obligando a que se trabaje sobre las contingencias y se deje de lado la función social, clasificando a la secretaría como una institución dinámica y autónoma que ejecuta su misión y los objetivos generales de la administración municipal de manera diferente.

Para los líderes está muy claro que aunque los altos directivos cuentan con experiencia sobre los temas que envuelven a la entidad, en general, se trabaja con un modelo de gobierno improvisado, que implica que no se identifiquen las funciones de los trabajadores, se dirija el esfuerzo de forma espontánea y no haya conocimiento sobre

la administración de sus empleados, lo que se refleja finalmente en la falta de acompañamiento y desmotivación del personal.

A raíz de todo esto, surge en evidencia que el tema de la inducción no es muy relevante para los directivos. Según los testimonios, este tema no hace parte de sus prioridades administrativas debido a dos asuntos principales: en primer lugar, se entiende que no es necesario realizarla debido a que la mayoría de su personal es contratista, y en segundo lugar, porque se supone que el personal vinculado ya ha pasado por ese proceso desde que inició sus labores en la Alcaldía.

Cabe mencionar también, que las estrategias y procesos de inducción están conformados por dos vías de acción principales: una que proviene de la administración central y está dirigida a los vinculados, y otra que le concierne a la Secretaría de Seguridad exclusivamente y se direcciona tanto para vinculados como para contratistas.

En este sentido, existe una inducción general para todas las secretarías, realizada por la Secretaría de Recursos Humanos y que solo aplica para los vinculados, en la cual se les enseña sobre lo que es el sector público y que beneficios tienen al hacer parte de este. Para los contratistas no existe una inducción, pues se entiende que ya tienen todos los conocimientos necesarios para trabajar, solo algunas veces se les entrega el puesto y se les presenta a los demás compañeros.

Hay que mencionar además, que dentro de las actividades que se realizan en la entidad, se crean espacios de socialización en los que el Secretario le agradece públicamente a los servidores por el esfuerzo y el trabajo realizado, refiriéndose a la organización con un “nosotros”, con lo cual, se desarrolla sentido de pertenencia y reconocimiento personal.

Para concluir, es importante mostrar cual es la percepción de los directivos sobre los vinculados y los contratistas, para comprender la diferencia que existe entre ambos colaboradores desde el punto de vista de sus jefes. Dentro de lo analizado, se infiere que los directivos saben que el personal vinculado trabaja, en general, de una forma cómoda,

tradicional y con convicción. Los altos cargos comprenden que ellos son personas que llevan mucho tiempo haciendo parte de la misma institución, y que por ende adoptan una rutina y no se preocupan por el ritmo de trabajo que exige su labor.

Lamentablemente, el concepto que se tiene del funcionario público, es que el funcionario público es facilista, le molesta que le pidan más de lo que tenga que ver con su horario y demás. Alguna vez yo le preguntaba a un compañero, por qué no asistía a capacitaciones, y la respuesta que el medio fue: “es que si yo me capacito me ponen más trabajo”, entonces eso me daba el criterio de que era el cuento, o por ejemplo no presentarse a un ascenso teniendo las posibilidades, dicen: “ah no, es que me dan más responsabilidades”, esas cosas se dan y lamentablemente es mucha la gente que tiene ese criterio (E#6).

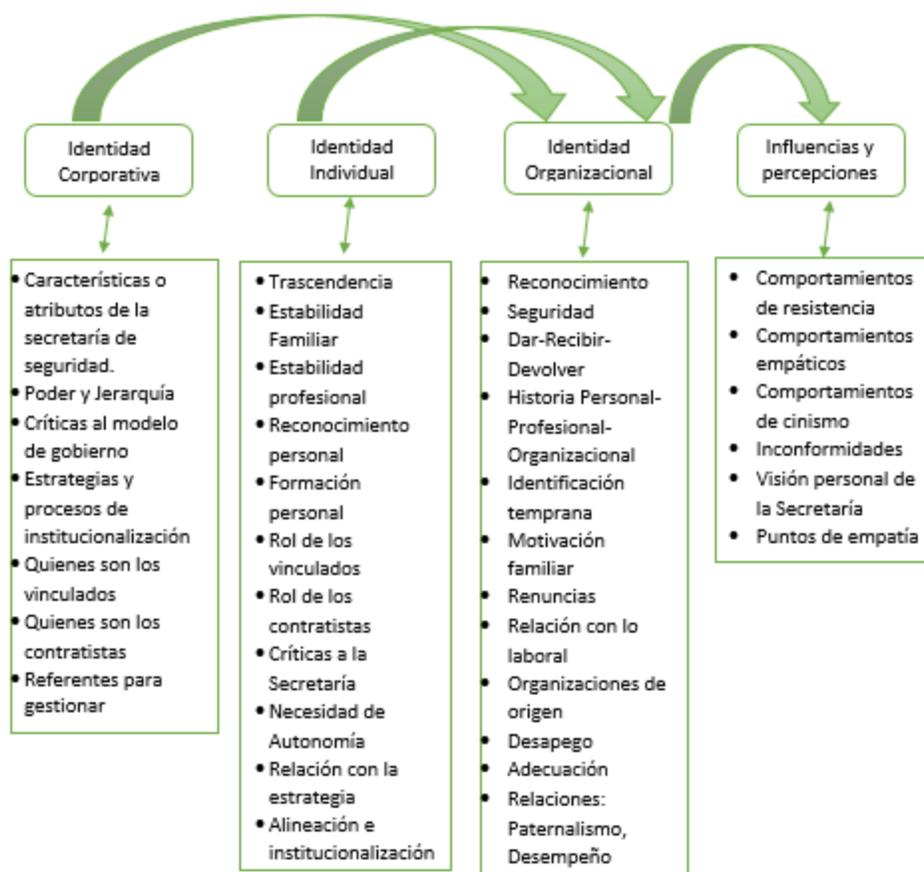
En lo que se refiere a los contratistas, en general son identificados como personas con ciertas especialidades y capacidades que garantizan la ejecución de tareas. Para los directivos la labor de estos es necesaria, pues son un apoyo tanto para los vinculados como para la institución en general, y al tenor de la eficiencia y la producción, es lo único que les interesa.

Los contratistas que se adquieren a través de la ESU, dependen es de la ESU, no de Seguridad, a nosotros nos interesa es que esa entidad, independientemente de cómo contrate a su equipo, nos supla, nos atienda las necesidades que requerimos para el organismo de seguridad (E#6).

De esta manera, es el trabajo de los contratistas lo que abarca el interés de los directivos y de la institución, mostrando que la preocupación por la estabilidad laboral y el bienestar de la persona hace parte de un segundo plano, que para los directivos, no afecta el desarrollo normal de la misión de la entidad.

Finalmente, con la intención de dar mayor claridad a los hallazgos de la investigación, se muestra a continuación en la Figura 4: Mapa categorial, donde se explica la relación entre las categorías y los resultados.

**Figura 4: Mapa categorial**



Fuente: Elaboración propia

### 8.3 La identidad individual de los servidores de la Secretaría de Seguridad:

A lo largo del trabajo, se ha dejado claro que dentro de la Secretaría de Seguridad existen dos grupos de trabajadores que se diferencian principalmente, por la forma en que son contratados, los conocimientos o experiencia adquirida y el rango de edad. Por esta razón, se hace necesario dividir este apartado en la identidad individual de los vinculados y la identidad individual de los contratistas.

#### 8.3.1 Identidad individual de los vinculados:

Los vinculados al Municipio de Medellín que laboran en la Secretaría de Seguridad, se caracterizan por estar en un rango de edad que se establece a partir de los

38 años en adelante, y por ser personas tranquilas, con gran parte de los aspectos de su vida desarrollados.

En su mayoría, han podido trascender en lo que a su labor o estabilidad profesional se refiere, puesto que llevan gran parte de su vida contribuyendo con su trabajo al sector público, al igual, que tienen una estabilidad familiar y personal definida porque ya han formado una familia o han decidido vivir a su gusto.

Lo anterior, es la razón por la cual se pueden describir también como personas rutinarias e incorruptibles en cuanto a la forma de trabajar, pues llevan tanto tiempo con un trabajo estable y realizando las mismas funciones, que siempre actúan de acuerdo a las normas, se aferran a lo que conocen y son resistentes al cambio.

Adicionalmente, son personas cuyas aspiraciones se concentran en pasar tiempo con la familia y aprovechar los espacios libres, pues en general, no se esmeran mucho en tener un progreso profesional, y hasta aparentan que ese logro ya se ha alcanzado. Lo que normalmente esperan es jubilarse para tener más tiempo para compartir con la familia.

Lo más próximo que ya uno ve en tres o cuatro años, es una jubilación donde uno pueda ir a disfrutar con la familia y emplear el tiempo en cosas que quizá nunca lo hizo (#15).

Los servidores públicos en general son personas adaptativas, debido a que les ha tocado realizar todo tipo de roles y circular entre las entidades según se les asigne, lo que los hace individuos que trabajan de manera desmotivada, porque rara vez hacen lo que les gusta y no pueden durar mucho tiempo en el mismo lugar y especializarse en algo.

El vinculado es un todero, lo ponen a hacer de todo aunque no tenga la competencia ganada ni adquirida, simplemente lo ponen ahí, pienso que ahí cojea un poquito y es de donde vienen los servidores públicos amargados, resentidos, malhumorados, que se van anquilosando por allá en los puestos porque a veces los ponen a hacer lo que no les gusta, y ahí es que nace toda esa desmotivación (E#9).

Por otro lado, procesos de institucionalización como las inducciones dirigidas exclusivamente para los vinculados, han logrado que estos servidores tengan un gran sentido de pertenencia dirigido únicamente hacia la Administración Municipal, puesto

que los derechos, deberes, funciones y beneficios que pueden recibir tanto a nivel laboral como personal, no son brindados por la Secretaría de Seguridad propiamente sino por el Municipio de Medellín, de hecho y según el entrevistado (E#6), el pertenecer a una entidad que está ubicada fuera del Centro Administrativo Municipal la hace sentir descentraliza y olvidada.

En este sentido, es claro que para los vinculados es importante hacer parte de una organización que se encuentra alineada con los espacios de esparcimiento, los beneficios orientados a la comodidad personal y la generación de incentivos, que conllevan finalmente a que asistan con agrado a los llamados planeados por la Secretaría de Recursos Humanos y encuentren una desventaja al trabajar en una entidad en la que no pueden acceder fácilmente a estos privilegios.

Hay que mencionar además, que los vinculados de la secretaría propiamente, han sentido un reconocimiento y formación personal especial dentro de la entidad, pues la mayoría sabe que han aportado desde su rol al proceso de creación y desarrollo de la misma. Sin embargo, este es un asunto en el que la administración municipal en general ha fallado, pues al vinculado no se le reconoce todo el tiempo su trabajo ni se le dan oportunidades relacionadas con su preparación.

Hay falta de organización en la planta de personal del Municipio de Medellín, uno no encuentra la coordinación entre lo que el Municipio quiere que sus servidores se capaciten y las oportunidades que se presentan (E#8).

De esta manera, los vinculados agradecen ciertas actuaciones que la Administración realiza en función de su bienestar personal, pero al mismo tiempo, reprueban la falta de trascendencia en sus labores diarias, teniendo como una dificultad más, el hecho de que la secretaría no es una entidad que promueva estas oportunidades en ellos.

### **8.3.2 Identidad individual de los contratistas:**

Acerca de los contratistas se puede decir que se caracterizan por ser personas con un rango de edad entre los 23 y 32 años, proactivas y en constante aprendizaje. A su vez,

muchos aspectos de su vida están en proceso de definición, como lo es la estabilidad familiar y profesional.

Los contratistas que pertenecen a la Secretaría de Seguridad, tienen un alto sentido de pertenencia hacia la entidad, que está ligado más a un sentimiento de agradecimiento que al resultado de procesos de institucionalización, lo cual se manifiesta en las oportunidades de crecimiento y experiencia que se les ha brindado. Al respecto, algunos comentarios evidencian lo expuesto.

Dónde no estuviera acá no hubiera aprendido lo que sé en este momento y creo que he aprendido mucho (E#11).

Conocer muchos temas de seguridad que para mí eran totalmente inusuales, el estar compartiendo y conversando mucho con personas que están en el tema de seguridad, eso me ha permitido conocer los extremos y me ha permitido conocer como son estas empresas de seguridad que maneja el estado (E#16).

Así mismo, la trascendencia y el reconocimiento personal para estos individuos se traducen en el aporte hecho a la entidad durante todo su progreso, para ellos el lograr impulsar y organizar una institución que estaba apenas estableciéndose administrativamente, significa un avance en su carrera como profesionales, pues en todos los casos el inicio representó un gran reto.

Aunque el reconocimiento personal de los contratistas dentro de la entidad sea bueno, también es un hecho que depende en gran medida de la evaluación de su contrato, es decir, esta identificación también está ligada al hecho de que en la secretaría se les contrata porque conocen su experiencia y trayectoria. En realidad lo que avala el conocimiento y la calidad del trabajo de un empleado contratado por prestación de servicios son los resultados obtenidos de sus gestiones anteriores.

Motivo por el que se puede mencionar también, que los contratistas no tienen estabilidad profesional, debido a que esta depende de su desempeño en la labor y cargo que ocupen. Es por esto, que trabajan de manera dedicada y sobresaliente, se caracterizan por ser personas proactivas, eficientes y ambiciosas, con la intención de permanecer en su puesto de trabajo y lograr cierta estabilidad.

De ahí que la condición de autonomía de los contratistas sea también su mayor preocupación, pues aunque estos saben cómo lograr que su desempeño sea reconocido, también saben que su puesto es inseguro, lo que los lleva a pensar que trabajar para otra organización o incluso de forma independiente sería mejor.

Por último, es importante resaltar que generalmente el rol que desempeña el personal contratista dentro de la entidad les permite aplicar los conocimientos adquiridos en sus carreras profesionales, es decir, lo que en algún momento anhelaron hacer. Esto deriva en que la manera de trabajar de estos no esté sujeta a procesos de alineación, sino más bien a un tema de motivación, que permite que por medio de su rol de apoyo, se auto realicen y trasciendan profesionalmente.

#### **8.4 Percepción de los funcionarios acerca de la identidad organizacional: Postura crítica**

Atendiendo a las diferencias entre la identidad individual de cada grupo de empleados de la Secretaría de Seguridad y según el significado de identidad organizacional planteado en este trabajo, es preciso dividir también el siguiente desarrollo en cuanto a la opinión de los vinculados y los contratistas.

##### **8.4.1 Percepción de los vinculados acerca de la identidad organizacional:**

El personal vinculado comprende que han sido favorecidos al contar con las oportunidades laborales que han tenido desde que ingresaron al Municipio de Medellín, pues a diferencia de los contratistas, pueden cambiar de entidad pública en cualquier momento sin perder la relación con su empleador, lo que representa para ellos estabilidad laboral y seguridad, puesto que ven a la administración municipal como una entidad protectora y que garantiza ciertos beneficios.

Yo veo es lo positivo, yo me veo frente a un contratista al terminar una administración y yo digo: Dios mío, yo tengo una gran ventaja, soy de carrera, yo no tengo que estar estresada porque hubo un cambio de alcalde o porque el contrato se me va a acabar. (E#15).

Según los testimonios, aunque la entidad les ha permitido mostrarse como profesionales y contribuir de manera significativa al desarrollo de la misma, no siempre se les ha tenido en cuenta para participar en los procesos de gran impacto y exigencia, pues en relación a las tareas y decisiones tomadas, este grupo ha manifestado un alto grado de inconformismo.

De esta manera, dado a que los vinculados no sienten un reconocimiento de sus capacidades por parte de los directivos de la Secretaría de Seguridad, interpretan que la relación de dar y recibir no es proporcional en este caso, ya que aunque reciben beneficios y saben que su aporte es necesario, comprenden que su labor no significa un reto mayor para ellos o un objetivo primordial para la entidad.

Adicional a esto, los vinculados manifiestan inconformidad ante las capacitaciones que propone su empleador durante todo el año, pues estas actividades versan sobre el mismo tema y en muchas ocasiones, no se les permite aprender y ejecutar de manera eficiente trabajos basados en exigencias diferentes.

Por otra parte, pese a que los vinculados han tenido historias familiares y laborales desiguales, comparten conceptos y experiencias como son el proceso para ingresar al Municipio, valores sociales como la tolerancia y la estabilidad familiar como principal motor de su trabajo. Así, aunque algunos desde un inicio desarrollaron su vida laboral en el sector público y otros tuvieron la oportunidad de pertenecer a empresas privadas, todos se han identificado con los principios y valores que hacen parte de la razón de ser de la administración municipal.

Así mismo, se puede decir que estos servidores manejan sus relaciones laborales y personales de forma muy diplomática, pues la mayoría saben que separar los vínculos personales de los laborales permite mantener una estabilidad en el ambiente laboral.

Yo problemas con los compañeros no tengo, con ellos me limito, no me siento a preguntar más para no meterme en problemas. Siempre guardo como esa distancia entre lo laboral y la amistad. (E#12).

Aun así, los vinculados han tenido que renunciar a aspectos relacionados con su forma de ser y de trabajar para poder adaptarse a las ideas propuestas por la secretaría, pues para ellos fue muy importante acostumbrarse a nuevos roles, a ser tolerantes y recursivos, ya que al hacer parte de una institución que apenas iniciaba sus proyectos significó adecuarse rápidamente y tomar decisiones a criterio propio.

Finalmente, para estos funcionarios si existe una identidad organizacional que diferencia a cada tipo de empleado, es decir, se conservan ciertas actitudes, interpretaciones y significados diferentes entre vinculados y contratistas, que permiten que se identifique y diferencie cada grupo. En primer lugar, para los vinculados ambos colaboradores difieren en cuanto a lo que tiene que ver con el nivel laboral, pues aunque realmente tienen la misma cantidad de trabajo, los vinculados perciben que las responsabilidades asignadas requieren mayor compromiso de su parte.

Además, se identifican por tener una estabilidad laboral que los diferencia de los contratistas, ya que por ejemplo, no tiene una preocupación constante por el cambio de alcalde, mientras que el contratista sí depende de las relaciones políticas del momento. Adicionalmente, notan que cada grupo está muy sectorizado, pues no hay una integración natural sino una barrera que se percibe en situaciones como la hora de almuerzo, las pausas activas, las diligencias personales, entre otros.

En último lugar, los servidores del Municipio ven a los contratistas como personas más expresivas y tranquilas en cuanto a sus responsabilidades, porque son más jóvenes y conocen las características de su contrato, tienen unas aspiraciones distintas y ven el mundo diferente.

#### **8.4.2 Percepción de los contratistas acerca de la identidad organizacional:**

Los contratistas comprenden que cuentan con el reconocimiento de la Secretaría de Seguridad, ya que de su trabajo depende en gran medida que los resultados de los proyectos de la entidad se evidencien en la sociedad, pues la mayor parte de la fuerza de trabajo de la institución la conforma este grupo de personas. Sin embargo, la mayoría se

identifica con que ha sido difícil alcanzar una estabilidad laboral, pues manifiestan que las oportunidades dadas por la entidad no les garantiza poder cumplir con propósitos que no han realizado aún porque no tienen seguridad económica y laboral.

Mis anhelos es poder tener un futuro más establecido por la edad que tengo, y conseguir las cositas que no tengo hasta el momento como una casa, un carro, poder realizar viajes, poder seguir estudiando y realizar una maestría, pero todavía no, eso es un proyecto a futuro porque todavía por la estabilidad económica no se puede. (E#14)

Por ello, el reconocimiento laboral que perciben los contratistas se limita a lo que lo reciben de la entidad a cambio de su esfuerzo, puesto que no existen otras situaciones diferentes al pago de los honorarios, en las que se les devuelva el tiempo y trabajo dedicado a la Secretaría.

Lo anterior también permite entender por qué los contratistas se han adecuado a una identidad organizacional dónde se actúa de manera estratégica en aspectos tales como: relacionarse de manera amable y solidaria con todos sus compañeros, conocer los temas de los que se puede hablar en público y los que no, vestirse formalmente cuando se tengan reuniones, seguir las normas sobre su contrato, entre otros.

Así mismo, es importante resaltar que el personal contratado por prestación de servicios se ha logrado identificar rápidamente con la razón de ser de la secretaría, pues reconocen que al ingresar a la entidad, aprendieron el manejo de la tolerancia, la vulnerabilidad de la sociedad, la importancia de los organismos de seguridad y justicia, la forma de tratar a las personas del sector, entre otros.

De esto, también se puede indicar que dado a que en muchos casos la entidad que se estudia representa la primera experiencia laboral, los contratistas se identificaron con actitudes relacionadas con un interés constante por aprender y ver resultados rápidamente, como una respuesta eficiente y espontánea a lo que finalmente la institución le exigía a este tipo de colaboradores.

Igualmente, este personal se identifica por tener una motivación para gestionar de manera exitosa las ideas y objetivos que para la secretaría son importantes, ya que saben que de su buen desempeño depende el logro de objetivos personales relacionados con continuar con la preparación profesional y la adquisición de experiencia laboral, así como alcanzar una estabilidad familiar, pues aunque la mayoría de los contratistas de la Secretaría de Seguridad quieran formar una familia en un futuro, algunos ya tienen responsabilidades y familiares que asistir.

Simultáneamente, se evidencia que el planteamiento hecho por la entidad sobre la forma de trabajo del personal contratista, ha generado que estos tengan interpretaciones compartidas de inseguridad y miedo, puesto que para trabajar en la entidad han tenido que renunciar a algunas actividades que significaban un momento importante o un logro en su vida.

Renuncié a una especialización también por temas laborales. (E#7).

A mí el trabajo me empezó a absorber, a mí me tocan mil cosas y empecé a descuidar la universidad, y ese es un motivo por el que no me he graduado. (E#11).

A esto, se le debe agregar también que los contratistas saben que no cuentan con los mismos beneficios a nivel laboral que los vinculados, pues a diferencia de estos su contrato es a corto plazo, no tienen beneficios complementarios a su pago, no pueden cambiar de entidad fácilmente, no reciben capacitaciones, entre otros.

Por otro lado, aunque los contratistas se caracterizan por tener una buena disposición para trabajar que les permite mantener relaciones laborales llevaderas, en algunas ocasiones este compañerismo se dificulta, dado a que las diferencias contractuales así lo permiten. Esto se evidencia en la inconformidad manifestada por los vinculados en cuanto a situaciones como los horarios que manejan los contratistas, las actividades de integración que realizan entre ellos, la cantidad de trabajo asignado y el esfuerzo de los contratistas para llevarlo a cabo, circunstancias que generan un ambiente de recelo y poco compañerismo.

Yo veo que el vinculado siempre dice que el contratista gana más y que como gana más que trabaje más, uno va a mirar la diferencia de nivel de honorarios y de salario y es prácticamente lo mismo. (E#14).

A mí me dicen, es que ustedes siempre se van a almorzar a lugares caros... tienen como un recelo con nosotros hasta en esas bobadas. (E#11).

Finalmente, la percepción que tiene este grupo de la identidad organizacional de los vinculados, se basa en que los identifican como individuos que aplican su tipo de contrato para trabajar de una manera más holgada, es decir, el paternalismo manejado por la administración municipal les permite igualar de alguna manera sus condiciones laborales con las de los contratistas.

Hay ciertos horarios que ellos deben cumplir pero resulta que lo hacen igual como los contratistas, ellos no tienen dos horas de almuerzo y algunos se toman todo ese tiempo. (E#14).

Es así como estas situaciones generan significados compartidos en los contratistas, que se refieren a la inequidad entre ambos grupos de empleados y al desacierto que tiene la institución en cuanto a las pautas sobre lo que se espera de cada grupo de empleados.

### **8.5 Influencia de la identidad corporativa sobre la identidad individual:**

A partir de las tres categorías de la identidad organizacional planteadas por Gonzales-Miranda (2014): trascendencia, reconocimiento y seguridad, se buscará realizar un análisis que posibilite entender el grado de influencia que tiene la identidad corporativa sobre la identidad individual de los servidores públicos de la secretaría. Como ya se ha venido exponiendo, el desarrollo se realizará buscando identificar ciertas diferencias entre los vinculados y los contratistas.

La trascendencia, entendida según el autor como la aspiración a que los trabajos y funciones realizadas dentro de una organización permanezcan a lo largo del tiempo, y generen un reconocimiento que permita identificar la gestión de quien las realizó, es un primer aspecto que abre la posibilidad de establecer diferencias entre los vinculados y los contratistas.

A partir de lo que para cada grupo de servidores significa trascender, se puede entender como la manera de actuar y ejecutar sus funciones se relaciona con el esfuerzo que los empleados le devuelven a la secretaría por la oportunidad de empleo que esta les ha brindado, así por ejemplo, los contratistas trabajan horas de más, cumplen un horario y buscan constantemente tareas para ejecutar, mientras que los vinculados utilizan el tiempo laboral que se les ha definido de manera que su desempeño sea bien evaluado.

Así mismo, según se genere la trascendencia para cada grupo, también se manifestará la sensación de seguridad que sienten las personas, es decir, la creación de un ambiente tranquilo que les brinde estabilidad laboral y personal a los empleados, también es diferente para cada caso.

Teniendo como base lo dicho anteriormente, se puede explicar porque para los contratistas la trascendencia es la motivación principal para trabajar, mientras que en el caso de los vinculados, el motivo es la familia y el compromiso con la institución, más no el interés por dejar un legado.

Ahora bien, en el caso de los vinculados la trascendencia no es un elemento que haga parte de su identificación ni de su interés por hacer parte de la Secretaría de Seguridad, puesto que primero, es un grupo de personas que ya cuenta con un proceso de institucionalización asimilado, y segundo, ya han logrado alcanzar esa meta a lo largo de su desempeño laboral.

Esto explica porque su actitud hacia el trabajo no está apoyada en la intención de dejar huella en la entidad, pues de hecho estos individuos ya han conseguido una imagen personal y un agradecimiento por su labor en los diferentes momentos de su carrera administrativa, dado que por ejemplo, el hecho de recibir encargos o trasladarse de una dependencia a otra ya se considera un reconocimiento.

Por otro lado, el reconocimiento para los contratistas de la entidad es el medio mediante el cual logran trascender, es decir, estas personas se identifican por evidenciar constantemente la calidad de su trabajo y su actitud proactiva, mostrando que sus

funciones y productos son realmente relevantes para la Secretaría y la seguridad de la ciudad.

Desde la imagen uno puede cambiar mentalidades, puede cambiar pensamientos o puede cambiar masas, y ese es mi trabajo aquí en la secretaría, lo que uno le pueda mostrar a una persona puede cambiar la percepción que tengan de la ciudad. (E#7).

Ese interés no solo está fundado en asegurar la permanencia en el cargo, sino también en una manera de probar que la alineación con la entidad está justificada en el querer trascender y encontrar una respuesta positiva, que tiene que ver con la continuidad de su contrato, el aprendizaje o experiencia adquirida y la creación de relaciones laborales duraderas.

De esta misma manera, también se puede ver como los contratistas se identifican por aspirar a tener seguridad, pues debido a las condiciones de su contrato, están sujetos a una inestabilidad que se traduce en un ambiente de incertidumbre y temor, que está relacionado con la renovación de su contrato, el pago de sus honorarios y un ambiente de predisposición por parte de los vinculados.

En el caso de los vinculados, no se evidencia la necesidad de estabilidad, puesto que son personas que con su trabajo ya le han devuelto a la organización la oportunidad de haberlos unido a su lista de empleados. Así mismo, se ve que la seguridad de tener un trabajo estable y un ambiente libre de angustias, es un elemento de identificación que los describe como un grupo social consolidado que no necesita del reconocimiento de la institución para sentirse seguro.

Es importante indicar, que aunque ninguno de los tres factores mencionados a lo largo de este apartado sea objeto de identificación de los vinculados, debido a que son personas adaptadas a lo que propone la institución, si se puede afirmar que la motivación que tiene este grupo para continuar trabajando y esforzándose cada día, es el anhelo de poder jubilarse y dedicarse a su familia.

Es el sueño que he tenido todos estos años, para mí lo primero es la familia, mis hijos, mi esposo, mi hogar, yo me siento autorrealizada cuando veo mi familia. (E#15).

Según lo anterior, se puede concluir que la influencia de la identidad corporativa sobre la identidad individual en cada grupo es diferente, puesto que el proceso de identificación de los vinculados es opuesto a los significados compartidos entre los contratistas, permitiendo que se creen dos identidades organizacionales dentro de la misma institución.

Finalmente, para dar mayor claridad sobre lo mencionado en este numeral, se muestra a continuación la tabla 7, donde se resume como es el tipo de influencia de la identidad corporativa sobre la identidad individual de los vinculados y los contratistas, según las tres categorías utilizadas para este análisis.

**Tabla 7: Resumen influencia de la identidad corporativa sobre la identidad individual**

	<b>Trascendencia</b>	<b>Reconocimiento</b>	<b>Seguridad</b>
<b>Vinculados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teniendo como base que la manera de actuar y ejecutar sus funciones se relaciona con el esfuerzo que los empleados le devuelven a la secretaría por la oportunidad de empleo que esta les ha brindado, los vinculados utilizan el tiempo laboral que se les ha definido de manera que su desempeño sea bien evaluado.</li> <li>• En el caso de los vinculados, la trascendencia radica en bienestar para su familia y un compromiso con la institución, más no el interés por dejar un legado.</li> <li>• La trascendencia no hace parte de su identificación ni de su interés por hacer parte de la Secretaría de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La seguridad de tener un trabajo estable y un ambiente libre de angustias, es un elemento de identificación que los describe como un grupo social consolidado que no necesita del reconocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen un trabajo estable que les permite tener estabilidad por varios años, lo que les genera seguridad y un ambiente tranquilo que les brinda estabilidad laboral y personal.</li> <li>• No se evidencia la necesidad de estabilidad, puesto que son personas que con su trabajo ya le han devuelto a la organización la oportunidad de haberlos unido a su lista de empleados.</li> </ul>

	Seguridad, pues ya han conseguido una imagen personal y un agradecimiento por su labor en los diferentes momentos de su carrera administrativa.		
<b>Contratistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teniendo como base que la manera de actuar y ejecutar sus funciones se relaciona con el esfuerzo que los empleados le devuelven a la secretaría por la oportunidad de empleo que esta les ha brindado, los contratistas trabajan horas de más, cumplen un horario y buscan constantemente tareas para ejecutar.</li> <li>• Para los contratistas la trascendencia es la motivación principal para trabajar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El reconocimiento para los contratistas de la entidad es el medio mediante el cual logran trascender.</li> <li>• La alineación con la entidad está justificada en el querer trascender y encontrar una respuesta positiva, que tiene que ver con la continuidad de su contrato, el aprendizaje o experiencia adquirida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los contratistas se identifican por aspirar a tener seguridad, pues debido a las condiciones de su contrato, están sujetos a una inestabilidad que se traduce en un ambiente de incertidumbre y temor.</li> </ul>

### 8.6 A manera de reflexión final:

La Secretaría de Seguridad del Municipio de Medellín es una entidad que actúa de forma reactiva ante las demandas del gobierno y la ciudad, pues define sus políticas de gestión y administración de acuerdo a la prioridad que el Alcalde quiera darle en su plan de gobierno.

Según esto, la secretaría cuenta con unos patrones de gestión basados en la eficiencia y el conocimiento, que exige que los colaboradores de la entidad sean personas muy preparadas, con alta tolerancia a la presión y sensibilidad social, que conozcan la misión de la entidad y los procesos necesarios para alcanzarla, lo que explica porque la mayoría de su personal es contratista.

La entidad fue creada hace cuatro años y su constante aprendizaje le ha dado un carácter diligente que conlleva a que prevalezcan las directrices basadas en el conocimiento y no en el cargo, esto a su vez, propone la necesidad de contar con un equipo multifuncional que abarque todos los conocimientos necesarios para llevar a cabo la misión de la entidad.

El hecho de ser una secretaría nueva ha permitido que sus colaboradores participen en su creación y desarrollo, generando de esta manera que los contratistas trasciendan y los vinculados aporten. Para algunos colaboradores, el crecimiento de la entidad ha generado un gran sentido de pertenencia y ha permitido que se identifiquen con lo propuesto por esta institución.

Si bien se ha dejado claro que los contratistas no gozan de ciertos beneficios y sienten constantemente inestabilidad laboral, a su vez se evidencia que son las personas que se encuentran más alineadas a la institución, puesto que el significado que le otorgan a la trascendencia y al reconocimiento posibilitan que su identificación con los patrones de la institución sea más aceptado.

En contraste, el significado que le dan los vinculados a estos dos factores es desfavorable, pues a pesar de que conocen desde hace varios años la administración, para ellos no existe un reconocimiento a su competencia, pues no se les ha hecho parte de los grandes retos. Su alineación se debe más a los beneficios recibidos por una administración municipal paternalista que a una trascendencia o reconocimiento logrados en la Secretaría de Seguridad.

Es así, como se evidencia que dentro de la Secretaría de Seguridad se dan adaptaciones y resistencias ante la identidad organizacional desarrollada por cada grupo de colaboradores, pues aunque ambos servidores se han adaptado a las normas propuestas por la secretaría y la administración municipal, siguen existiendo factores como la inestabilidad para los contratistas y la falta de reconocimiento y trascendencia para los vinculados.

Finalmente, la investigación permitió deducir que aunque para la secretaría la motivación y el bienestar laboral de su equipo de trabajo no sean temas prioritarios, si se tiene una influencia sobre los patrones y las conductas humanas, que son direccionadas de manera diferente a través de la identificación que cada grupo generó de acuerdo a los significados compartidos.

Este trabajo ofrece las bases para investigaciones futuras sobre la fuerza laboral del sector público, centradas en cómo a través del análisis de la identidad organizacional se puede obtener una comprensión del grado de identificación de los miembros en las instituciones donde laboran, así como el nivel de influencia que puede tener la identidad corporativa de una organización en la identidad individual de sus colaboradores.

## **9. Bibliografía:**

Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of Management Journal* 2010, Vol. 53, No. 6, 1305 – 1335.

Aguado, J. C., & Portal, M. A. (1991). Tiempo, Espacio e Identidad Social. *Alteridades*, 31-41.

Aguirre Oraá , J. M., Ayestarán, S., Beriain, J., Bermejo, D., Estrada, J. A., Etxeberria, X., . . . Vallespín, F. (2011). *Identidad en sociedades plurales*. (D. Bermejo, Ed.) Barcelona: Anthropos.

Andrade Jaramillo, V. (2014). Identidad Profesional y el Mundo del Trabajo. Reflexiones desde un Resumen de Caso. Tesis Doctoral en Psicología. Pontificia Universidad Javeriana. *Revista Athenea Digital*, 14(2), 117-145.

Ávila, M. G. (2002). Aspectos Éticos de la Investigación Cualitativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 98-102.

Baker, C. A. (2012). Social Identity Theory and Biblical Interpretation. *Biblical Theology Bulletin*, 129-138.

Barradas Miranda, T. d. (2014). *El papel de la identidad en el proceso de construcción de una organización Fondo Regional Indígena: Meyaj Ut'ial M'aloob K'inoob (trabajando por un futuro mejor)*, de Othón P Blanco, Quintana Roo. Tesis Doctoral en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana, México D.F. Recuperado el 12 de 11 de 2015, de <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=16513&docs=UAMI16513.pdf>

Bravo, R. S. (1998). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Editorial Paraninfo.

Caldera González, D. d. (2008). *La identidad en las organizaciones de la sociedad civil. Tesis Doctoral en Estudios Organizacionales*. Universidad Autónoma Metropolitana, México D.F. Recuperado el 5 de 11 de 2015, de <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=12950&docs=UAMI12950.pdf>

Castellanos León, V. C. (2006). *Organización e identidad: análisis comparativo en tres organizaciones de Chiapas. Tesis Doctoral en Estudios Organizacionales*. Universidad Autónoma Metropolitana, México D.F. Recuperado el 5 de 11 de 2015, de <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=13395&docs=UAMI13395.pdf>

Chaves, N. (2006). *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*. Gustavo Gili.

Contreras Armenta, C., & Hernández Rodríguez, E. (2011). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional. *Revista Electrónica Nova Scientia N°6 vol. 3*, 158-179.

Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Editores.

Culebro Mandujano, M. E. (2014). *Características de la Identidad organizacional en la Interpretación de la Interpretación de la Calidad Educativa. Primaria General Melchor Ocampo, Zinacantán, Chiapas*. México, D.F.

- Daros, W. (2005). El problema de la identidad. Sugerencias desde la filosofía clásica. *Invenio*, 32.
- Erikson, E. (1971). *Identidad, juventus y crisis*. Editorial Paidós.
- Etkin, J. R. (1993). *Doble moral de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Eun-Suk Lee, T.-Y. P. (2015). Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*.
- Foucault, M. (1999). El cuidado de la verdad. *Obras esenciales*, 2.
- Franco, S. I. (2006). El poder de las interacciones comunicativas en las organizaciones. *Coherencia*.
- Gaviria Correa, A. (1 de 12 de 2015). *Correo Electrónico Outlook*. Recuperado el 1 de 12 de 2015, de Outlook.
- Gaviria Correa, A., & Ramírez López, V. (16 de Abril de 2012). Decreto 495 de 2012. Medellín, Colombia, Antioquia.
- Gaviria Correa, A., Gómez Correa, C. M., Toro Londoño, R., Rodríguez Restrepo, D., Ramírez López, V. C., Suárez Vélez, L., . . . Pérez Múnera, C. (09 de Septiembre de 2012). Decreto 1364 de 2012. Medellín, Colombia, Antioquia.
- Giménez, G. (2000). Materiales para una teoría de las identidades sociales. (J. Valenzuela, Ed.) *Decadencia y auge de las identidades*, 18, 45-78.
- Goffman, E. (1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu editores S. C. A.
- Goffman, E. (2006). *Estigma. La identidad deteriorada*. Buenos Aires, Argentina. Amorrortu.
- Gonzales-Miranda, D. R. (2014). *Construcción de Identidad Organizacional desde los Mandos Medios como espacio Liminal. Tesis Doctoral en Estudios Organizacionales*. Universidad Autónoma Metropolitana, México. Recuperado el 15 de 5 de 2015, de

<http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=16269&docs=UAMI16269.pdf>

González López, J. M. (4 de 10 de 2015). *Alcaldía de Medellín*. Recuperado el 15 de 11 de 2015, de Secretaría de Seguridad: [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/Plan deDesarrollo\\_0\\_1/InformacinSecretaras/Shared%20Content/Documentos/2015/Presentaci%C3%B3n%20Secretar%C3%ADa%20de%20Seguridad.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/Plan deDesarrollo_0_1/InformacinSecretaras/Shared%20Content/Documentos/2015/Presentaci%C3%B3n%20Secretar%C3%ADa%20de%20Seguridad.pdf)

Gutiérrez, B., Howard - Grenville, J., & Scully, M. S. (2010). The Faithful Rise Up: Split Identification and an unlikely change effort. *Academy of Management Journal*, 53(4), 673–699.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human*, 55, 989-1019.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2004). Organizationnal Identity. 586.

Hayek, F. (1994). *Derecho, legislación y libertad. Normas y Orden*. Madrid: Union Editorial.

Hegel, G. (2005). *Enciclopedia de las Ciencias Filosóficas*. Madrid: Alianza Editorial.

Heidegger, M. (1990). La constitución onto-teo-lógica de la metafísica. Identidad y diferencia. 98-157.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.

Hoedemaekers, C. (2010). Not even semblance: exploring the interruption of identification with Lacan. *Organization*, 17(3), 379 – 393.

Homburger Erikson, E. (1963). El problema de la identidad del yo. *Revista Uruguaya de Psicoanálisis*.

- Jacques-Alain Miller, L. (1954-1955). *The Seminar of Jacques Lacan: Book 2: The Ego in Freud's Theory and in the Technique of Psychoanalysis*. Cambridge.
- Jugerson, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y Metodología*. Mexico: Paidós Ecuador.
- Kenny, K., Whittle, A., & Willmott, H. (2011). *Understanding Identity and Organizations*. 216.
- Lopez Calvo de Feijoo, A. M., & Moreira Protasio, M. (2014). Identidad y diferencia: De la Filosofía a la Psicología. *Psicología desde el Caribe*, 531-556.
- Mariottini, L. (2011). (Des) cortesía e identidad en la interacción dialógica. *Sapienza. Università di Roma*, 49.
- Martínez De luna, D. (2010). *Construcción y reconstrucción de la identidad como producto de la cultura organizacional en el instituto Mexicano del Petróleo. Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales*. Universidad Autónoma Metropolitana, México D.F. Recuperado el 10 de 11 de 2015, de <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/asp/am/presentatesis.php?recno=14616&docs=UAMI14616.pdf>
- Mead, G. (1934). *Espíritu, persona y sociedad*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Medellín, A. (2015). *Alcaldía de Medellín*. Recuperado el 15 de 11 de 2015, de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/Plan deDesarrollo\\_0\\_1/ProgramasyProyectos/Shared%20Content/Documentos/2015/RESUMEN%20SISC.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/Plan deDesarrollo_0_1/ProgramasyProyectos/Shared%20Content/Documentos/2015/RESUMEN%20SISC.pdf)
- Medellín, A. (15 de 11 de 2015). Correo Electrónico Outlook. Medellín, Colombia, Antioquia.
- Molano L., O. L. (2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera*, 69-84.
- Naval, C. (1995). Identidad personal, hábitos y educación. *Tópicos. Revista de filosofía*, 31-50.
- Olabuénaga, J. I. (2009). *Metodología de Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

- Olvera Ramírez, M. (2008). *Cultura e identidad en la red Inter - Organizacional: El estudio de caso de las plazas comunitarias del INEA en Illinois. Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales*. Universidad Autónoma Metropolitana, México D.F. Recuperado el 12 de 11 de 2015, de <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=14241&docs=UAMI14241.PDF>
- Orozco, J. G. (2005). El problema de la existencia y la identidad de las organizaciones. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, 28.
- Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Cantabria. *Revista Cuadernos de Gestión Vol 14 No. 1.*, 97-126.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Preciado Hoyos, Á. S. (2009). Gestión de la identidad corporativa en empresas periodísticas colombianas. *Revista Latina de Comunicación*, 64, 810 - 818.
- Ramos Gutiérrez , S., & Lopera Restrepo, C. P. (15 de 12 de 2014). Informe de Clima Organizacional. Medellín, Colombia, Antioquia.
- Revilla Castro, J. C. (1996). *La identidad personal en la pluralidad de sus relatos. Estudio sobre jóvenes. Tesis Doctoral en Psicología Social*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Recuperado el 25 de 11 de 2015, de <http://eprints.ucm.es/4042/1/T21370.pdf>
- Slay , H. S., & Smith, D. A. (2011). Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities. *Human Relations*, 64(1), 85 – 107.
- Taijfel, H., & Turner, J. (1979). *The Social Psychology of Intergroup*. Monterrey.

Weber, M. (1997). *Economía y sociedad*.

Wetten, D., & Albert. (1985). Albert and Whetten Revised Strengthening the Concept of. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.

Whetten, D., & Godfrey, P. (1998). Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations. 308.

### Anexo 1 Tabla de Documentos

<b>Documentos Analizados</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Decreto 0495 Creación de la secretaría de Seguridad.</li> <li>2. Decreto 500 de 2013 Marco estratégico del Municipio de Medellín.</li> <li>3. Decreto-1364- Modernización.</li> <li>4. Formato de inducción.</li> <li>5. Evaluaciones de desempeño.</li> <li>6. Manual de funciones de contratación.</li> <li>7. Plano Secretaría de Seguridad.</li> <li>8. Presentación Secretaría de Seguridad.</li> <li>9. Informe clima laboral 2015 Secretaría de Seguridad.</li> <li>10. Boletines internos del 1 a 8.</li> <li>11. Fotos participantes, eventos especiales, entre otros.</li> <li>12. Correos electrónicos en red.</li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 2 Tabla de Referentes Observación Participante

<b>Referentes para Observar</b>	<b>Asuntos Específicos Observados</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contexto físico que incluye descripciones detalladas de las estructuras espaciales; contexto social en el que se describe el ambiente, las interacciones formales e informales de los miembros de la organización y el contexto organizacional en el que se describe la estructura y procesos de la organización (Culebro Mandujano, 2014).</li> <li>2. El lugar y el contexto específico de los informantes,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente físico</li> <li>2. Distribución espacial</li> <li>3. Organización de los puestos de trabajo.</li> <li>4. Direccionamiento de la comunicación</li> <li>5. Jerarquías</li> <li>6. Edades</li> <li>7. Vestimenta</li> <li>8. Relaciones personales</li> <li>9. Sentidos de pertenencia</li> <li>10. Actividades específicas de</li> </ol>

<p>tratando de comprender cómo interpretan y viven los procesos de institucionalización de la identidad corporativa.</p> <p>3. Procesos de comunicación en el que se transmite la identidad corporativa</p>	<p>cada funcionario.</p>
---	--------------------------

Fuente: Elaboración propia con base en Culebro Mandujano (2014), p. 149

### Anexo 3 Protocolo de Entrevistas

Categorías	Preguntas	Personas Entrevistadas
<p>Identidad Corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Podría usted explicarme, según su percepción, cuáles son las características de la Secretaría de Seguridad?</li> <li>• Según su criterio y percepción respecto de los últimos años ¿qué características considera que han permanecido y han cambiado en la Secretaría de Seguridad respecto de otras secretarías o dependencias donde usted ha trabajado en la alcaldía?</li> <li>• Según su criterio ¿se podría decir que la Secretaría de Seguridad busca tener una identidad propia? ¿Por qué si o por qué no?</li> <li>• ¿Podría decirse que la identidad organizacional de la Secretaría de Seguridad está muy relacionada con la identidad de la Alcaldía?</li> <li>• ¿Cuáles son las principales dificultades que usted considera o encuentra en la construcción de la identidad organizacional de la Secretaría de Seguridad?</li> <li>• ¿Qué acciones está implementando o ha implementado la Secretaría de Seguridad para construir una identidad propia? Tiene algún recuerdo de acciones, actividades, comunicados, etc. que puedan tener como finalidad establecer un ¿Quiénes somos?</li> <li>• ¿Qué acciones toma o ha tomado como directivo en su quehacer cotidiano para generar una identidad organizacional (colectiva) en los servidores públicos?</li> <li>• ¿Cómo participa el área de recursos humanos en cuanto a la construcción de una identidad de la secretaría de seguridad?</li> <li>• ¿Cómo es el proceso de selección para los servidores de la Secretaría de Seguridad? ¿Qué perfiles buscan? ¿Hay diferencias entre los servidores vinculados y los contratistas?</li> <li>• ¿Y respecto del proceso de inducción? ¿Cuál es el objetivo? ¿Cuáles son los aspectos más importantes de este proceso? ¿Hay diferencias entre los servidores vinculados y los contratistas?</li> <li>• En cuanto a la Secretaría de Seguridad ¿Cuáles son las principales actividades que realizan? ¿Con que finalidad? ¿Hay diferencias entre los servidores vinculados y los contratistas en cuanto al desarrollo de esas actividades? (participan de manera diferente en el que-hacer cotidiano de la Secretaría?)</li> </ul>	<p>5 directivos de la entidad a saber: Líder de Selección y de Capacitación del Municipio de Medellín, Asesora Jurídica de la Secretaría de Seguridad, Jefe de Comunicaciones de la Secretaría de Seguridad, Líder de Proyecto de la Secretaría de Seguridad, Líder de Programa y encargada del Plan de compras de la Secretaría de Seguridad.</p>

<p>Identidad Individual</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son sus anhelos, sus aspiraciones?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene su autorrealización?</li> <li>• ¿Qué decisiones importantes ha tenido que tomar en su vida?</li> <li>• ¿Cuál es el proyecto de vida que tiene?</li> <li>• ¿Cómo quiere o le gustaría que lo(a) recuerden? (Reconocimiento y perdurabilidad, trascendencia)</li> <li>• ¿Qué aspectos personales se han desarrollado trabajando para la Secretaría? ¿Cuáles no?</li> <li>• ¿Cuál es su profesión?</li> <li>• ¿Qué lo llevó a elegir su profesión?</li> <li>• ¿Cuál es la relación entre los valores familiares y la profesión que eligió? ¿Cómo se relacionan?</li> <li>• ¿Cómo incide la profesión que usted tiene en su trabajo? ¿Qué particularidades de su profesión aportan a la Secretaría? (Reconocimiento y perdurabilidad, trascendencia y seguridad)</li> </ul>	<p>10 Entrevistas a 5 vinculados y 5 contratistas de la Secretaría de Seguridad.</p>
<p>Identidad Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué atributos caracterizan a la entidad? ¿Qué es la Secretaría de Seguridad?</li> <li>• ¿Qué características tienen los contratistas y los vinculados?</li> <li>• ¿Qué ha tenido que hacer, a nivel personal, para adaptarse a la Secretaría? (trascendencia y seguridad)</li> <li>• ¿Qué ha tenido que hacer, a nivel profesional, para adaptarse a la Secretaría? (trascendencia y seguridad)</li> <li>• ¿Ha trabajado en otra organización anteriormente? ¿En cuál? ¿Por cuánto tiempo?</li> <li>• ¿Qué hay de la organización de donde usted proviene en esta Secretaría? y, ¿en usted? Si yo le preguntara a otro empleado (directivo) de la Secretaría, quién es usted, ¿qué me diría?</li> <li>• Si cambio la pregunta y digo, ¿cómo debería ser?, ¿qué me contesta?</li> <li>• ¿Qué es lo que no podría decir de usted?</li> <li>• Desde que se creó la Secretaría de Seguridad, ¿Cómo diría usted que ha sido su experiencia en el proceso de creación y desarrollo de la misma? Siente que ha participado en él? Por qué? De qué manera? (Reconocimiento y perdurabilidad, trascendencia y seguridad).</li> </ul>	<p>10 Entrevistas a 5 vinculados y 5 contratistas de la Secretaría de Seguridad.</p>
<p>Influencias, Percepciones</p>	<p>Se aclara que después de obtener la información anterior y luego de realizar la categorización y triangulación de la misma, se responderá a este objetivo con las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En qué aspectos existen diferencias?</li> <li>• Qué aspectos generan empatía o identidad</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia