

MEMORIA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Claudio De Souza Pereira*

Resumen. La metáfora memoria organizacional es utilizada de las más diversas formas y con los más variados entendimientos en las teorías organizacionales en general y en la gestión del conocimiento en particular; esta diversidad de abordajes refleja el estadio inicial de los estudios sobre el tema. La presente investigación busca contribuir en este entendimiento, identificando y analizando las dimensiones del uso gerencial de la memoria organizacional a través de un abordaje transdisciplinario y de un doble enfoque totalizador que contempla la memoria organizacional tanto como objeto de estudio como proceso integrante de prácticas organizacionales y de mercado. A partir de la interrelación de los estudios sobre memoria en las ciencias sociales y humanas y de los conceptos y prácticas de memoria organizacional, se formula una propuesta de modelaje para memoria organizacional.

Palabras clave: gestión de activos tangibles e intangibles, conocimiento organizacional, teorías organizacionales.

* Profesor Invitado .Instituto de Desenvolvimento Educacional da Fundação Getulio Vargas – IDE / FGV, Brasil.
Contacto: claudio@educor.com.br

ORGANIZATIONAL MEMORY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

Abstract. The metaphor of organizational memory is used in many different ways and with very different understandings in the organizational theories in general and in knowledge management in particular; this diversity of approaches reflects the initial stage of studies on this subject. This research seeks to contribute to this understanding, identifying and analyzing the dimensions of management use of organizational memory through a transdisciplinary approach and a dual totalizing focus which includes the organizational memory as an object of study and as a process that integrates organizational and market practices. From the inter-relationship studies of memory in the social and humanities sciences and the concepts and practices of organizational memory is proposed a model to organizational memory.

Keywords: management of tangible and intangible, organizational knowledge, organizational theories

Original recibido el 13-08-2013.

Aceptado para su publicación el 13-02-2014.

1. Introducción

Constatamos, en el escenario de las estructuras productivas de la sociedad de este inicio de siglo XXI, un conjunto de cambios substanciales, irregulares y acelerados. El tiempo breve predomina, las complejidades de un escenario altamente conectado en tiempo real producen nuevas incertidumbres.

El contexto organizacional de los días de hoy puede ser así caracterizado como un momento de transición: de un modelo económico industrial a pos-industrial, viabilizado por una era de la información y por una sociedad del conocimiento; y ha suscitado vasta producción académica no sólo en administración, sino también en diversas ciencias sociales y humanas.

El repensar las organizaciones a partir del contexto de la sociedad pos-industrial remite a los procesos y mecanismos empleados en el gerenciamiento de las organizaciones en este momento histórico. Las prácticas gerenciales por las cuales competencias organizacionales y funcionales son elaboradas, acumuladas, sostenidas, renovadas y profundizadas reflejan una relación directa con la realidad económica, política, social, mercadológica y tecnológica de hoy.

Se parte de la premisa, compartida por innumerables estudiosos de la administración (Nonaka, Takeuchi, 1997; Davenport, Prusak, 1998; Stewart, 1998; Sveiby, 1998; Teixeira Filho, 2000; Figueiredo, 2005), de que el éxito de una organización productiva depende más de la capacidad intelectual y holística que de activos físicos; se concentra más en el campo de la generación de ideas que en la generación de activos tangibles, donde la capacidad de gestión del potencial humano se transforma en habilidad ejecutiva esencial. En este sentido, la gestión de personas en general y las cuestiones relativas al aprendizaje en particular ganan relieve; así como los estudios sobre gestión del conocimiento, que buscan construir dimensiones de rescate e integración de los procesos de negocio, explicitándolos.

La memoria organizacional a su vez se constituye en uno de los principales pilares de esta emergente preocupación con la gestión del conocimiento. La metáfora de la memoria organizacional no sería válida para representar un cerebro al cual la organización tiene acceso o hace uso; significa tan sólo que colaboradores y otras partes interesadas de la organización crean percepciones y

registros, transmiten informaciones, generan conocimientos que son pasibles de ser recordados u olvidados.

Por tanto, la memoria organizacional es utilizada y dirigida en el sentido de entender cómo es que el conocimiento crítico está organizado en los procesos de negocios y principalmente, entender quiénes son los productores y consumidores de este conocimiento. Al mismo tiempo, deben ser identificadas y removidas eventuales barreras (estructurales y psicológicas) que puedan impedir la exteriorización del conocimiento y la colaboración entre las personas.

El presente artículo procura así identificar y analizar las dimensiones de uso gerencial de la memoria organizacional, a partir de la cuestión de partida: ¿Cómo la memoria organizacional es percibida y utilizada?

O aún por el interrogante particular: ¿La memoria organizacional agrega valor al gerenciamiento de las organizaciones?

Responder a este interrogante es el objetivo principal de este artículo, identificando y analizando las dimensiones de uso gerencial de la memoria organizacional. Se pretende así extender el entendimiento de la memoria organizacional como un elemento esencial en la formación de identidades individuales y colectivas, forjando y enriqueciendo culturas organizacionales. De esta forma, se tiene el propósito de contribuir al enriquecimiento de la teoría de las organizaciones en general y de la gestión del conocimiento en particular.

2. La idea de memoria en Ciencias Sociales y Humanas

En el transcurrir de la historia la idea de memoria en las ciencias sociales y humanas tiene innúmeros abordajes, que contemplan necesariamente dos dimensiones: individual y colectiva. La primera dimensión se da en el ámbito de la memoria individual en sus relaciones constantes entre el recordar y el olvidar, entre la consciencia y la imaginación. La segunda dimensión es la memoria colectiva, con los mecanismos que permiten construirse, transmitirse, imponerse y hasta ser olvidada por un grupo social.

Durante toda su existencia la humanidad engendra sus prácticas sociales y conserva sus experiencias para transmitir las a las generaciones futuras de diferentes maneras, de forma que se hace necesario trazar una breve trayectoria de la memoria, una historia

de la memoria o una historia de las formas de significar, conservar y recuperar la memoria. Adaptado a partir de Le Goff (1996, p. 423-477), que por su vez se basó en Leroi-Gourhan (1981), se emprende un breve estudio histórico de la memoria en tres grandes períodos:

De la oralidad a la escritura, pre-historia y Edad Antigua: para Le Goff (1996) la memoria en las sociedades sin escritura abarcaba predominantemente tres grandes temas: la edad colectiva del grupo que se funda en ciertos mitos de origen; el prestigio de las familias dominantes a través de las genealogías; y el saber técnico transmitido en fórmulas prácticas fuertemente relacionadas a la magia religiosa.

La aparición de la escritura opera una profunda transformación en el significado y en el uso de la memoria: se acentúa su uso como base de rituales y se establece como referencia para registros vinculados principalmente al ejercicio del poder, pero también a las técnicas, a la cultura, al trabajo y a otras categorías, en lo que Jack Godoy (apud Le Goff, 1996, p.426).

Y después de las tinieblas se hicieron las luces - Edad Media y Edad Moderna: Según Le Goff (1996, p. 442-443) los trazos más característicos de la memoria de la Edad Media acompañan la dinámica social de la época, o sea, la difusión del cristianismo como religión, ideología y estructura de poder dominante, reflejándose aún en un casi monopolio de la Iglesia Católica en el dominio intelectual. En este sentido se verifica la cristianización de la memoria con la repartición de la memoria colectiva entre una fuerte memoria eclesial que gira alrededor de sí misma y una memoria laica de débil difusión y penetración.

En el período comprendido entre el final de la Edad Media y el inicio de la Edad Moderna los estudios sobre la memoria tienen poco significado en el contexto del movimiento humanista naciente. Un nuevo impulso – lento, gradual, pero consistente y determinante – hace avanzar nuevamente los estudios y cuestiones relacionadas con la memoria: el invento de la imprenta.

Hasta la aparición de la imprenta [...] difícilmente se distingue entre la transmisión oral y la transmisión escrita. La masa de lo conocido está hundida en las prácticas orales y en las técnicas; el área culminante del saber, con un cuadro inmutable desde la Antigüedad, es fijada en el manuscrito para ser aprendida de

memoria... Con la imprenta... No sólo el lector es colocado en presencia de una memoria colectiva enorme, cuya materia no es más capaz de fijar integralmente, pero es frecuentemente colocado en situación de explorar textos nuevos. Se presencia entonces a la exteriorización progresiva de la memoria individual; es del exterior que se hace el trabajo de orientación que está inscripto en lo escrito² (Leroi-Gourhan, 1981, p. 69-70).

Le Goff (1996), apunta también para este período, el uso político de la memoria en rituales conmemorativos con la apropiación de nuevos instrumentos de soporte de la memoria –monedas, medallas, sellos, placas– la vuelta de las conmemoraciones fúnebres de batallas y la intensa creación de archivos nacionales, bibliotecas y museos. Mención especial merece el invento de la fotografía que revoluciona la memoria al multiplicarla y democratizarla con una precisión visual nunca antes posible.

Memoria en expansión-Edad Contemporánea: En este período de “memoria en expansión” como designó Leroi-Gourhan (1981), la idea de memoria es blanco de grandes cuestionamientos por las ciencias sociales. En el transcurrir del siglo XX surgen varios estudios con un abordaje interdisciplinar en la tentativa de integrar, con sus énfasis, las dimensiones de tiempo, individuo y sociedad. Tales dimensiones pueden tener diversos significados, lo que realimenta permanentemente el debate. En éste debemos necesariamente considerar tres binomios claves: recuerdo y olvido; memoria e historia; individuo y colectividad.

Recuerdo y olvido se introducen en las relaciones ambiguas que la memoria renueva constantemente al recordar o no, entre consciencia y creatividad, entre lo real y lo imaginario. Podemos afirmar que memoria es un sistema de “recuerdo y olvido

² “Até o aparecimento da imprensa [...] dificilmente se distingue entre a transmissão oral e a transmissão escrita. A massa do conhecido esta mergulhada nas praticas orais e nas técnicas; a área culminante do saber, com um quadro imutável desde a Antiguidade, é fixada no manuscrito para ser aprendida de cor... Com o impresso... Não só o leitor é colocado em presença de uma memória coletiva enorme, cuja matéria não é mais capaz de fixar integralmente, mas é frequentemente colocado em situação de explorar textos novos. Assiste-se então à exteriorização progressiva da memória individual; é do exterior que se faz o trabalho de orientação que está escrito no escrito”. Traducido por el autor.

programados” (Meneses, 1992, p. 16) en la medida en que posee mecanismos de selección y descarte. La memoria se presenta así como una narrativa selectiva, arbitraria y fragmentada, donde el recuerdo es, en la mayoría de las veces, privilegiada en detrimento del olvido, aunque ambos son imposibles de manifestarse en una esfera aislada o de totalidad. En verdad recuerdo y olvido se entrelazan en un equilibrio de fuerzas relacionadas a los cambios de sentido y de interpretaciones del pasado, en la búsqueda de respuestas para el presente y de proyecciones de futuro.

Memoria es como una entidad que persigue al ser humano y que no está al servicio del hombre tanto como él piensa. Al mismo tiempo, la memoria es la materia más irrenunciable del hombre. La memoria no tiene cohesión, no tiene lógica, no tiene simetría y es fragmentada, múltiple, confusa, un torbellino que se apodera del ser, de su integridad³ (Pinon, 1999, p. 5).

La memoria se constituye, por lo tanto no sólo de signos, sino también de su propia manipulación. Es un elemento esencial de la identidad, individual y colectiva y también un instrumento y objeto de poder. Es en la memoria que florece la historia, que a su vez la alimenta, buscando salvar o rescatar el pasado para servir al presente y al futuro.

Pero memoria no es historia. Historia no es memoria ancestral o tradición colectiva⁴ (Hobsbawm, 1998, p. 19). Memoria es lo que registramos en nuestro cuerpo y en nuestro espíritu. Historia es la narrativa que montamos a partir de nuestra memoria, la construcción de lo que recordamos. La memoria reconstituye en cuanto la historia reconstruye. En este sentido cae por tierra la idea de “memoria histórica”, como nos señala De Decca (1992, p. 132): memoria histórica, que no es ni memoria, pues está al

³ “Memória é como uma entidade que persegue o ser humano e que não está a serviço do homem tanto como ele pensa. Ao mesmo tempo, a memória é a matéria mais irrenunciável do homem. A memória não tem coesão, não tem lógica, não tem simetria e é fragmentada, múltipla, confusa, um turbilhão que se apossa do seu ser, da sua integridade”. Traducido por el autor.

⁴ “História não é memória ancestral ou tradição coletiva”. Traducido por el autor.

margen de la experiencia de lo vivido, ni es historia, pues está vaciada de la crítica al pasado⁵.

Los estudios sobre memoria van a enfatizar que existen memorias individuales y colectivas, actos de recordar y olvidar, que deben ser considerados como prácticas o acciones humanas constituidas socialmente, lo que Nora (1993, p. 15) denomina de “lugares de la memoria”. En este contexto, recuerdos, reminiscencias, olvidos, en fin, la memoria, de un individuo o de un grupo, no comporta un abordaje unívoco, por lo contrario, se dan en la forma de relaciones ambiguas y tensas, tejiendo un escenario complejo, del pasado en el presente, del presente visto por el pasado, construyendo identidades individuales y colectivas.

En la visión de Halbwachs (1990) la memoria colectiva une lo real y/o imaginario; es la percepción de un determinado grupo sobre sí mismo. Se constituye en una masa de recuerdos comunes, que se apoyan unos sobre otros a partir de una trama sincrónica de relaciones sociales en una permanente negociación entre memorias individuales y colectivas:

Para que nuestra memoria se auxilie con la de los otros, no basta que ellos nos traigan sus declaraciones: es necesario aún que ella no haya cesado de concordar con sus memorias y que haya bastantes puntos de contacto entre una y las otras para que el recuerdo que nos recuerdan pueda ser reconstruido sobre un fundamento común⁶. (Halbwachs, 1990, p. 34)

Así la memoria colectiva persiste en cuanto sea significativa en términos de creencias y valores para la mayoría de los integrantes de este grupo social, que trata de mantener y de reconstituir permanentemente su memoria colectiva.

Ya Ricoeur (2008) contrapone con Halbwachs (1990) afirmando que la memoria no se constituye a partir de las relaciones sociales

⁵ “[M]emória histórica, que não é nem memória, pois está a margem da experiência do vivido, nem é história, pois está esvaziada da crítica ao passado”. Traducido por el autor.

⁶ “Para que nossa memória se auxilie com a dos outros, não basta que eles nos tragam seus depoimentos: é necessário ainda que ela não tenha cessado de concordar com suas memórias e que haja bastante pontos de contato entre uma e as outras para que a lembrança que nos recordam possa ser reconstruída sobre um fundamento comum”. Traducido por el autor.

y sí a partir de las experiencias personales. Para Ricoeur (2008), la cuestión central a ser resuelta es donde la memoria primero se manifiesta: en el ser humano, en el individuo. Luego, cualquier discusión acerca de la memoria debe ser problematizada a partir de la memoria individual.

Pero esta memoria individual no está en un limbo, disociada de las cuestiones inherentes a la convivencia social como, por ejemplo, defiende Bergson (1999) en su construcción teórica sobre memoria, cuando privilegia el individuo y sus recuerdos, ignorando el medio social del cual este individuo es oriundo y que es determinante sobre él.

Para Ricoeur (2008) la memoria individual está en permanente mutación a través de un choque entre distanciamiento y pertenencia a una memoria colectiva, reflejando su percepción, inserción y ejercicio de poder en un grupo social y simultáneamente, caracterizando la memoria colectiva y proporcionando identidad al grupo social.

3. Memoria Organizacional: concepto y prácticas en construcción

Los intentos de explicar la memoria organizacional ocurren en un espectro que va de su conceptualización a su construcción. Al respecto de la posición asumida, las investigaciones sobre memoria organizacional lidian con factores inmateriales, representados por teorías, modelos explicativos, esquemas cognitivos y conceptuales; y con factores materiales, representados por documentos, bancos de datos, bases de conocimiento y repositorios.

La existencia de una memoria de la organización, lo que presupone que la empresa es una entidad capaz de recordar en algunas situaciones de forma semejante a los seres humanos, lleva a cuestiones relativas a la identificación de los mecanismos de que se vale la organización para aprender, producir conocimiento y retenerlo.

Pero el trabajo de memorización, una vez puesto en movimiento, sigue reproduciéndose. Se asiste a multiplicación de archivos, que la administración necesita o piensa que necesita para poder registrar su acción en el tiempo y garantizar que normas, reglas, hábitos y costumbres venzan el olvido, para remitirse y referirse a

ellos, y más aún, para saber y hacer saber que los tiene a su disposición.

Los abordajes a la memoria organizacional son variados y cada uno enfatiza un aspecto relevante y particular – contenido, formas, características adicionales - que muchas veces compiten entre sí y generan una gran multiplicidad de términos, como señala Gandon (2002, p.36): memoria profesional, comercial y técnica; de proyecto; no computacional; externa e interna; basada en documentos; corporativa; basada en casos; basada en personas; cooperativa; transaccional; de grupo o equipo; de reunión.

Esta amplia diversidad ocurre en función de la inexistencia de una teoría que explique el asunto de forma abarcable.

El hecho que tal concepto: Memoria Organizacional (MO) sea referenciado por una gran variedad de estudios, aunque su definición sea disputada, es un testimonio del hecho de que aunque las personas no concuerden sobre lo que el término significa exactamente. Existen muchas cuestiones que pueden ser estudiadas bajo este abordaje, cuestiones que las personas sienten como importantes y valiosas para la discusión⁷ (Bannon - Kuuti, 1996, p. 156).

Después [...] de años de investigación MO se volvió un asunto muy discutido y confuso. Incitados por un deseo práctico de reutilizar la experiencia organizacional, los investigadores han ignorado muchas veces funciones críticas de la memoria de la organización y enfatizado apenas algunos pocos métodos para aumentar la memoria. Esta falta de exámenes empíricos es un problema. Existe la necesidad urgente de trabajo sistemático para examinar la MO⁸. (Ackerman - Halverson, 2000, p. 59-60).

⁷ “The fact that such a concept (OM) is appealed to across a wide range of studies, even if its definition is disputed, is testimony to the fact that even if people cannot agree on what exactly the term means, there must be some set of issues that can be subsumed under its umbrella that people feel are important and worth discussing”. Traducido por el autor.

⁸ “After [...] years of research, ‘organizational memory’ (OM) has become overworked and confused. Burdened by a practical wish to reuse organizational experience, researches have often ignored critical functions of an organization’s memory in order to focus on only a few methods for augmenting memory. It is time for an examination”. Traducido por el autor.

Se percibe que en los últimos años proliferan ideas y conceptos menos mecanicistas y más holísticos, apuntando una tendencia en marcha en los estudios organizacionales. Lejos de buscar una respuesta única o definitiva para la cuestión conceptual entendemos que la idea de memoria organizacional contempla algunas características particulares, que expresan su singularidad.

La idea de concepto polisémico se justifica por la vasta variedad de terminologías y definiciones empleadas para explicar lo que es memoria organizacional. Sea en el campo de la administración, sea en otras ciencias sociales y humanas, el hecho de contemplar aspectos materiales e inmateriales requiere, necesariamente, el entendimiento de varias significaciones simultáneamente.

Memoria organizacional está inserta también en una perspectiva histórica en la medida en que se desarrolla a partir de dimensiones temporales: el pasado por el presente y el presente a partir del pasado.

Memoria organizacional debe aún ser tratada como un concepto dialéctico en la medida en que en su esencia se relacionan aspectos antagónicos y al mismo tiempo complementarios: pasado y presente; individuos y colectividades; recuerdo y olvido; tiempo y espacio; oralidad y escritura, aprender y compartir, acervo e instrumento. Debe comprender la interrelación de las partes (individuos) con el todo (colectividad) y viceversa, de la superestructura cognitiva (conceptual, memoria organizacional como objeto de estudio) con la infraestructura económica (prácticas organizacionales y de mercado, memoria organizacional como un conjunto de procesos para extender colectivamente la memoria individual).

Así, en el contexto de este trabajo se entiende que memoria organizacional es una metáfora que privilegia la interacción dinámica sujeto-cultura de las múltiples dimensiones de la memoria — individual, colectiva, institucional y técnica — que tiende a posibilitar auto-representación e identidad.

A partir del entendimiento de memoria organizacional como un fenómeno de varias significaciones y propiedades simultáneas, se observa su presencia y aplicabilidad de las más variadas y diferentes formas.

El tratamiento de los registros de la memoria organizacional es pautado a partir de premisas de archivología y de la biblioteconomía, y viabilizados a partir de enfoques propietarios de tecnología de la información. Abordaje usualmente supervalorado, a punto de ser nombrado por algunos como gestión del conocimiento, nada más es que la aplicación de sistemas digitales pautados por normas y premisas archivísticas. Relevante, indispensable en los días de hoy, pero no se agotan ahí las posibilidades aplicativas de la memoria organizacional.

Las aplicabilidades de la memoria organizacional son potencialmente exploradas de diferentes formas, generando productos y servicios corporativos, para uso interno y externo, en áreas y procesos distintos como en gestión de personas, comunicación interna, marketing de relacionamiento y comunicación corporativa, historia empresarial y gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento tiene en la memoria organizacional su principal referencia para colocar en movimiento el espiral del conocimiento preconizado por Nonaka y Takeuchi (1997). Innúmerables iniciativas son posibles, contemplando instrumentos y técnicas, con mayor o menor contribución de tecnología de la información, pero siempre contemplando la integración de cuestiones técnicas, humanas y organizacionales.

El uso intensivo de tecnología de la información se muestra irreversible y proporciona un nuevo espacio corporativo, un espacio virtual. Con red corporativa propia (Intranet), portal y blog corporativo, con la virtualidad de las comunidades de práctica y de los grupos de estudio en salas digitales específicas (chats) o en ambientes de relacionamiento (redes sociales), audio y videos conferencias. También con intenso aporte tecnológico son tratados aspectos técnicos y gerenciales abarcadores y específicos como en el uso de gestión de flujos de trabajo (*workflow*), en la adopción de sistemas de gestión electrónica de documentos (GED), en la implantación y operación de sistemas de calidad y en las prácticas de gerenciamiento de proyectos.

Las cuestiones relativas al aprendizaje organizacional pueden ser comprendidas dentro de un conjunto de acciones de gestión del conocimiento, especialmente cuando conducidas a partir del concepto de educación corporativa y por el uso de herramientas de educación a distancia, donde se sobresale la utilización del e-

learning (aprendizaje a distancia a través de la Internet) y del entrenamiento basado en la computadora (*computer based training – CBT*).

Cuestiones estratégicas organizacionales también pueden ser contempladas por la gestión del conocimiento a partir del uso de la memoria organizacional, como en las iniciativas de inteligencia del negocio o inteligencia empresarial (*Business Intelligence – BI*) cuando la empresa se propone mapear todo su conocimiento técnico y su modo de operación; como también en iniciativas de Inteligencia Competitiva (*Competitive Intelligence – CI*) cuando la empresa se preocupa en mapear sus mercados y competidores.

4. Por un modelo de análisis para memoria organizacional

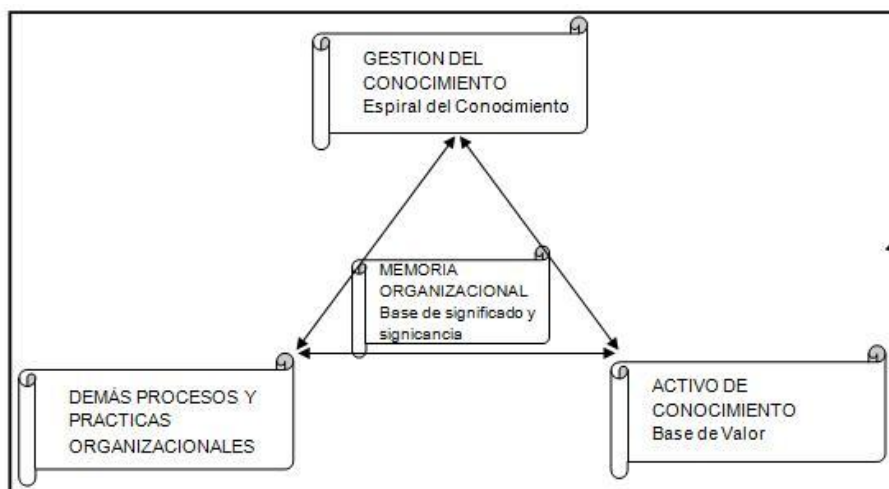
La memoria organizacional ofrece las bases materiales e inmateriales para la gestión del conocimiento y otros procesos y prácticas organizacionales tales como comunicación corporativa, comunicación interna, historia empresarial, marketing de relacionamiento y aprendizaje organizacional. Objetiva, en última instancia, la creación, diseminación y el uso de activos de conocimiento (o activo intelectual) que agreguen valor al negocio a partir de reglas, procedimientos, tecnologías, creencias y culturas que son conservadas y gestionadas a través de sistemas de socialización y control, y nuevamente recuperadas, o no, por las dimensiones de la memoria organizacional.

En este sentido se busca la proposición de un modelo que, lejos de desear una solución definitiva o hasta una verdad acabada, busca contribuir para la formulación de un mejor entendimiento y aplicación del (de los) territorio(s) de la memoria organizacional.

Para esto, es necesario un doble enfoque para la memoria organizacional. El primer enfoque contempla la memoria organizacional en la superestructura cognitiva, como un objeto de estudio dialécticamente producido en la relación sujeto–cultura y que se manifiesta de diferentes formas, en diferentes lugares, con diferentes actores, y con diferentes contenidos; pero como señala Gandon (2002), se mantiene estática en su estado de memoria. O aún como afirma Pollak (1992, p. 206): el concepto de trabajo de la propia memoria en sí consiste en adaptar o modificar una memoria

ya establecida en el sentido de mantenimiento, coherencia, unidad y continuidad de la organización⁹.

Figura 1. Memoria Organizacional, Gestión del Conocimiento y Activos de Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El enfoque de la memoria organizacional como objeto de estudio trata de la facultad de generación de memorias, o de las posibilidades de creación de significados y significancia a partir de la observación del pasado en un contexto presente.

En este sentido, se identifican cuatro grandes dimensiones de la memoria organizacional: individual, colectiva, técnica e institucional. Todas estas dimensiones son construidas y constructoras de las memorias en el ámbito organizacional y tiene en la memoria individual la base de todo el conocimiento que puede ser evocado. Dimensiones que se mueven y se mezclan en la dinámica de la espiral del conocimiento.

⁹ “[...] o conceito de trabalho da própria memória em si: consiste em adaptar ou modificar uma memória já estabelecida no sentido de manutenção, coerência, unidade e continuidade da organização”. Traducido por el autor.

El segundo enfoque aborda la memoria organizacional como proceso de la infraestructura económica, como integrante de prácticas organizacionales y de mercado, individuales y colectivas, estructuradas o no, dinámicas, capaces de aprender, de generar, usar y guardar conocimientos con el objetivo final de proporcionar una base de valor para las organizaciones. Pollak denominó a este enfoque de “encuadramiento de la memoria: proceso selectivo direccionado a partir de un objetivo o ideología para provocar y difundir determinado recuerdo” (Pollak, 1992, p. 206).

Figura 2. Dimensiones de la memoria organizacional en la espiral del conocimiento



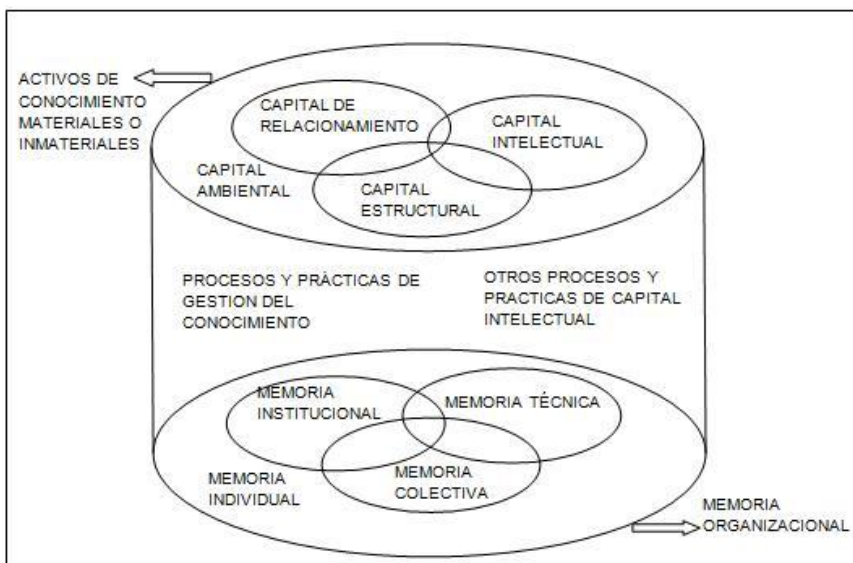
Fuente: Elaboración propia

La memoria organizacional en cuanto proceso expresa las prácticas organizacionales que utilizan la memoria organizacional en la intersección de todos los tipos de relaciones transversales entre diversas áreas de conocimiento para desarrollar, a través del significado y da significancia inherentes a la memoria organizacional, todo el tipo de representación material o inmaterial que refuercen la estrategia, la operación y la cultura de la organización.

La memoria organizacional en cuanto proceso puede ser analizada como el instrumental básico para el conocimiento del negocio,

como fuente de aprendizaje en las organizaciones, como subsidio para agregar valor al cliente y aún como posibilidad de generar ventajas competitivas sustentables al negocio.

Figura 3. Memoria organizacional en cuanto proceso



Fuente: Elaboración propia

El instrumental de la memoria organizacional no debe ser tratado solamente bajo la óptica de los documentos o registros, y de sus respectivos sistemas de gerenciamiento de informaciones. La instrumentalización de la memoria organizacional es más abarcativa, constituyéndose en un conjunto de prácticas y procesos por los cuales la organización va a utilizar el capital intelectual disponible en todas las dimensiones de la memoria organizacional para agregar valor a sus productos, servicios e imagen en el mercado y en la sociedad.

5. Conclusiones

El presente artículo tuvo por objetivo principal identificar y analizar las dimensiones de uso gerencial de la memoria organizacional. En este sentido fue necesario el entendimiento de que la Administración necesita un análisis consistente de las relaciones entre los ambientes económico, social y político; lógica organizacional y naturaleza humana en determinado contexto

temporal y espacial. Se buscó, por lo tanto, ir más allá de la fuerte influencia de la teoría clásica y de la administración científica, libertándose del monopolio de premisas tayloristas y fordistas que muchas veces acaban por resultar en un abordaje hermético, de premisas positivistas, ideas estructuralistas y dogmas técnicos que distancian las teorías organizacionales de la realidad social en que necesariamente está ubicada.

Como objetivo secundario se buscó explicitar el uso gerencial de la memoria organizacional que posibilita, entre otros factores, rescatar la perspectiva histórica y problematizar la opción de los gestores de las organizaciones en lo que concierne a lo que recordar, y consecuentemente de lo que olvidar.

Con una temática metafórica fue imperativo un abordaje transdisciplinar, trayendo para el campo de las ciencias sociales y humanas la idea de memoria, así consolidada por Marilena Chauí (1995):

La memoria es una evocación del pasado. Es la capacidad humana para retener y guardar el tiempo que se fue, salvándolo de la pérdida total. Ella conserva aquello que se fue y que no retornará jamás. [...] La memoria no es un simple recordar, pero revela una de las formas fundamentales de nuestra existencia, que es la relación con el tiempo y en el tiempo, con aquello que está invisible, ausente y distante, esto es, el pasado. La memoria es lo que confiere sentido al pasado como diferente del presente (pero haciendo o pudiendo hacer parte de él) y del futuro (pero pudiendo permitir esperarlo y comprenderlo)¹⁰. (Chauí, 1995, p. 125-130)

A partir del entendimiento de la idea de memoria se busca dar significado a la metáfora de memoria organizacional con la pretenciosa intención de contemplar contenido y proceso, en un

¹⁰ A memória é uma evocação do passado. É a capacidade humana para reter e guardar o tempo que se foi, salvando-o da perda total. Ela conserva aquilo que se foi e que não retornará jamais. [...] A memória não é um simples lembrar ou recordar, mas revela uma das formas fundamentais de nossa existência, que é a relação com o tempo, e, no tempo, com aquilo que está invisível, ausente e distante, isto é, o passado. A memória é o que confere sentido ao passado como diferente do presente (mas fazendo ou podendo fazer parte dele) e do futuro (mas podendo permitir esperá-lo e compreendê-lo). Traducido por el autor.

doble enfoque totalizador que tenga consistencia lógica y pertinencia en el mundo real. "... en encontrar la forma de entender la relación entre contenido y proceso, entre conocimiento y acción, y entre teoría y práctica" (Pfeffer, J. 2000, p. 278)

El primer enfoque contempla la memoria organizacional en la superestructura cognitiva, como un objeto de estudio dialécticamente producido en la relación sujeto-cultura y que se manifiesta de diferentes formas, en diferentes lugares, con diferentes actores, y con diferentes contenidos. El segundo enfoque aborda la memoria organizacional como proceso de la infraestructura económica, como integrante de prácticas organizacionales y de mercado, individuales y colectivas, estructuradas o no, dinámicas, capaces de aprender, de generar, usar y guardar conocimientos con el objetivo final de proporcionar una base de valor para las organizaciones.

Identificados conceptos y prácticas de memoria organizacional se depara con el desafío de privilegiar un abordaje de permanencia en un ambiente fundamentalmente pautado por el cambio. Se trata de la idea de permanencia en el mismo sentido empleado por Guerreiro Ramos (1989) para el verbo perdurar:

Sin la consideración de la perdurabilidad, no se puede entender el proceso a través de cual las cosas, los seres humanos y las sociedades realizan sus individualidades imanes. Con toda retención no implica mantenimiento. Es retención de carácter, en medio al cambio; es victoria sobre la fluidez. Es una categoría de proceso mental que reconoce que todas las cosas están interconectadas y continuamente se empeñan para conseguir un equilibrio óptimo entre conservación y cambio, en el proceso que lleva a una concretización modelar de sus propósitos intrínsecos¹¹ (Guerreiro Ramos, 1989, p. 199).

¹¹ Sem a consideração da perduração, não se pode entender o processo através do qual as coisas, os seres humanos e as sociedades realizam suas individualidades imanes. Contudo retenção não envolve manutenção. É retenção de caráter, em meio a mudança; é vitória sobre a fluidez. É uma categoria de processo mental que reconhece que todas as coisas são interligadas e continuamente se empenham para conseguir um equilíbrio ótimo entre conservação e mudança, no processo que leva a uma concretização modelar de seus propósitos intrínsecos". Traducido por el autor.

En este sentido se busca la proposición de un modelo de análisis para memoria organizacional que, lejos de buscar una solución definitiva o una verdad acabada, procura contribuir para la formulación de un mejor entendimiento y aplicación del (de los) territorio(s) de la memoria organizacional.

A la luz del modelo propuesto se constata que la memoria organizacional forja y modifica la cultura organizacional generando identidades compartidas en la medida que provoca el recuerdo y el olvido programados, dirigiéndolos intencionalmente (la mayor parte de las veces) según intereses y necesidades de accionistas y dirigentes.

Se verifica también que la memoria organizacional no necesariamente orienta la gestión del conocimiento, pero sí se caracteriza como insumo, como materia prima, a ser orientada por la gestión del conocimiento. Así, la memoria organizacional puede ser considerada como la base del *knowhow* y *modus operandi* de las organizaciones.

Se puede constatar también que la memoria organizacional influencia en la significación de las identidades organizacionales en la medida en que está constituida en un movimiento dinámico y caleidoscópico compuesto por las dimensiones de la memoria organizacional (memoria individual, colectiva, técnica e institucional) en los diversos procesos y prácticas organizacionales.

De esta forma podemos concluir que la memoria organizacional agrega valor al gerenciamiento de las organizaciones en la medida en que se constituye como la base de significado y significancia del conocimiento presente en las organizaciones. Pero este valor a ser agregado no depende únicamente de la memoria organizacional, sino también de como la organización conduce su espiral de conocimiento y otros procesos y prácticas de capital intelectual en el sentido de buscar la formación de sus activos de conocimiento.

Al concluir la presente investigación reconozco la limitación de que las percepciones obtenidas no son generalizables, pero que sí se constituyen en una referencia relevante. Se debe reconocer también que el modelo propuesto puede ser aún perfeccionado a partir de una mayor discusión teórica en lo que se refiere a los papeles de las memorias individuales y colectivas, aspecto controvertido y que alimenta innumerables argumentaciones a favor y contra la posición aquí establecida.

En el contexto de este artículo no se tuvo la intención de producir una respuesta única, pero sí la intención de contribuir con los necesarios futuros estudios sobre memoria organizacional. Aquí se buscó contribuir efectivamente a la reorientación de una visión consolidada y no excluyente para explicar los fenómenos organizacionales. Pero esto fue realizado con el conocimiento de que debemos aprender a lidiar en las teorías organizacionales con la ambivalencia, más allá de una lógica rectilínea y evidente, donde el riesgo de la subjetividad es una constante a enfrentarse, y la posibilidad de la manipulación está siempre presente en el proceso de develamiento de los fenómenos sociales.

Referencias bibliográficas

- Ackerman, M. S. y Halverson, C.A. (2000). Reexamine organizational memory. *Communications of the ACM* [En línea], 43, (1), 59-64.
- Bannon, L. J. y Kuutti, K. (1996, enero). *Shifting Perspectives on Organizational Memory: From Storage to Active Remembering*. Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, (Vol. 3, pp. 156-167). Recuperada de <http://csdl.computer.org..>
- Bergson, H. (1999). *Matéria e memória*. São Paulo: Martins Fontes.
- Cavalcanti, M., Gomes E. y Pereira, A. (2001). *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para ação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chauí, M. (1995). *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática.
- Davenport, T. H., Prusak, L. (1999). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- De Decca, E. S. (1992). Memória e cidadania. En *São Paulo. Secretaria Municipal de Cultura. Departamento do Patrimônio Histórico. O direito à memória: patrimônio histórico e cidadania*. São Paulo: DPH, 129-136.
- Figueiredo, S. P. (2005). *Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gandon, F. (2002). *Distributed artificial intelligence and knowledge management; anthologies and multi-agent systems for a*

corporate semantic web. Scientific Philosopher Doctorate Thesis in Informatics. Doctoral School of Sciences and Technologies of Information and Communication, INRIA and University of Nice, France.

- Guerreiro Ramos, A. (1989). *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: FGV.
- Halbwachs, M. A. (1990). *Memória coletiva*. São Paulo: Vértice.
- Hobsbawm, E. J. (1998). *Sobre história*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Le Goff, J. (1996). *História e memória*. Campinas: Unicamp.
- Leroi-Gourhan, A. (1981). *O gesto e a palavra*. Lisboa: Edições 70, 62-71.
- Meneses, U. T. B. (1992). A história, cativa da memória? Para um mapeamento da memória no campo das ciências sociais. *Revista do Instituto de Estudos Brasileiro*. São Paulo, 34, 9-24.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nora, P. (1993) Entre memória e história: a problemática dos lugares. *Projeto História. Revista do programa de estudos pós-graduados em História*, 10.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México: Oxford University.
- Pinon, N. (1999, 5 de agosto). A paixão da memória. *Jornal Folha de São Paulo*, Caderno Mais, p. 5.
- Pollak, M. (1992). Memória e identidade social. *Estudos Históricos*. 5(10), 200-212.
- Ricoeur, P. (2008). *La memoria, la historia, el olvido*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.

Teixeira Filho, J. (2000). *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: SENAC.