



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

**CARRERA DE POSGRADO  
DOCTORADO EM ADMINISTRACIÓN**

**MEMORIA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
Un estudio comparativo en empresas binacionales del Mercosur**

**Autor: Cláudio de Souza Pereira**

**Director: Paulo Emílio Matos Martins**

**Julio de 2012**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

**CARRERA DE POSGRADO  
DOCTORADO EM ADMINISTRACIÓN**

**Cláudio de Souza Pereira**

**MEMORIA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
Un estudio comparativo en empresas binacionales del Mercosur**

**Director: Paulo Emílio Matos Martins**

**Rosario, Argentina**

**Julio de 2012**

Ficha catalográfica

**Pereira, Cláudio de Souza.**

**Memoria organizacional y gestión del conocimiento: un estudio comparativo en empresas binacionales del MERCOSUR / Cláudio de Souza Pereira. – 2012.**

**165 p.**

**Director: Paulo Emilio Matos Martins.**

**Tesis de Doctorado en Administración – Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.**

**Incluye bibliografía**

**1. Memoria organizacional. 2. Gestión del conocimiento.  
3. Teoría de las organizaciones.**

**I. Martins, Paulo Emilio Matos.**

**II. Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.**

**III. Título**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

**CARRERA DE POSGRADO  
DOCTORADO EM ADMINISTRACIÓN**

**MEMORIA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
Un estudio comparativo en empresas binacionales del Mercosur**

Presentada por:  
**Cláudio de Souza Pereira**

Y aprobada en:

Por la banca de examinación:

# DEDICATÓRIA

A mi esposa Sonja, por su amor.

Y a nuestros hijos Carolina y Artur, por la alegría.

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres José (†) y Marietta y a mi hermana Regina, por el apoyo incondicional, siempre.*

*A los Mestres de toda una vida por la atención cariñosa y por el estímulo, en especial a Luis Augusto, Lino Vieira (†), Manuel Mauricio de Albuquerque (†), Lená Medeiros, Lucia Bastos, Cláudio Ulpiano (†), Estrela Bohadana, Carlos Nelson Coutinho, Leandro Konder, Maria Luiza Mendes Teixeira, Ricardo Frenzel, Fernando Guilherme Tenório, Hermano Roberto Thiry-Cherques, Paulo Roberto de Mendonça Motta, Deborah Moraes Zouain, Mario Heler (†), Juan Carlos Gómez Fulao, Rosana Yanoub de Samaja y Cecilia Ros.*

*Al director de tesis Doctor Paulo Emilio Matos Martins, por la orientación y por la confianza.*

*A Carlos Salles (†) por la iniciativa e el estímulo; a Carlos Maria Freire por la paciencia y ayuda con el idioma español; y a las colegas profesoras Maria Teresa Correia Coutinho y Sandra Regina da Rocha-Pinto por el incentivo.*

*A los colegas de clase de doctorado de UNR, por la convivencia y el aprendizaje, en particular a Andre Barcaui, Carlos Alberto Decoteli da Silva, Carlos Magno da Silva Xavier y Denise Ferreira Rodrigues.*

*A la Universidad Nacional de Rosario por la oportunidad, y a las “chicas” de la secretaria académica por toda la atención y apoyo.*

*A David Rodrigues Krug, Gabino Fernandez y Lauro Severi, y sus respectivas organizaciones, por la disponibilidad y atención.*

## EPÍGRAFE

### Memória

Amar o perdido  
deixa confundido  
este coração.

Nada pode o olvido  
contra o sem sentido  
apelo do Não.

As coisas tangíveis  
tornam-se insensíveis  
à palma da mão.

Mas as coisas findas,  
muito mais que lindas,  
essas ficarão.

CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE.

### Memoria

Amar lo perdido  
deja confundido  
este corazón.

Nada puede el olvido  
contra el sin sentido  
apelo del No.

Las cosas tangibles  
se vuelven insensibles  
a la palma de la mano.

Pero las cosas acabadas,  
mucho más que lindas,  
esas quedarán.

### Memórias

[...]  
Eu sou uma contradição  
E foge da minha mão fazer com que tudo o  
que eu digo  
Faça algum sentido  
[...]  
Memórias  
Não são só memórias  
São fantasmas que me sopram aos ouvidos  
Coisas que eu...  
Nem quero saber  
Nem quero saber

PITTY.

### Memorias

[...]  
Yo soy una contradicción  
Y huye de mi mano hacer con que todo lo  
que yo digo  
Haga algún sentido  
[...]  
Memorias  
No son sólo memorias  
Son fantasmas que me soplan a los oídos  
cosas que yo...  
Ni quiero saber  
Ni quiero saber

## 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 que es utilizada como referencia en el análisis de los resultados de la investigación de campo realizada en empresas binacionales generadoras de energía del MERCOSUR.

Palabras clave: memoria organizacional, gestión del conocimiento, cultura organizacional, teorías organizacionales.

## **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 that is used as a reference on the analysis of the results of the field research in binational companies of power generators in MERCOSUL.

Keywords: organizational memory, knowledge management, organizational culture, organizational theories.

# SUMARIO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>17</b>
2.1. TIPOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
2.2. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	20
2.3. MODELO DE ANÁLISIS.....	21
2.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
<b>3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
3.1 LA IDEA DE MEMORIA EN CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS .....	26
3.1.1. DE LA ORALIDAD A LA ESCRITURA: PRE-HISTORIA Y EDAD ANTIGUA .....	27
3.1.2 Y DESPUÉS DE LAS TINIEBLAS SE HICIERON LAS LUCES: EDAD MEDIA Y EDAD MODERNA. ....	31
3.1.3 MEMORIA EN EXPANSIÓN: EDAD CONTEMPORÁNEA .....	35
3.1.3.1 MEMORIA Y LA INTERDISCIPLINARIDAD DE LAS CIENCIAS SOCIALES.....	35
3.1.3.2 MEMORIA EN EL AMBIENTE DE PROFUNDOS Y ACELERADOS CAMBIOS EN UN CORTO PERÍODO DE TIEMPO.....	41
<b>3.2. MEMORIA ORGANIZACIONAL: CONCEPTO Y PRÁCTICAS EN CONSTRUCCIÓN .....</b>	<b>45</b>
3.2.1 LA DIVERSIDAD DE ESTUDIOS.....	46
3.2.2 MEMORIA ORGANIZACIONAL: CONCEPTO POLISÉMICO, HISTÓRICO Y DIALÉCTICO.....	54
3.2.3. LAS CONSTRUCCIONES APLICATIVAS DE LA MEMORIA ORGANIZACIONAL.....	56
3.2.3.1 TRATAMIENTO DE REGISTROS Y ARQUITECTURA DE LA INFORMACIÓN .....	56
3.2.3.2 APLICATIVOS DE LA MEMORIA ORGANIZACIONAL .....	63
<b>3.3. MEMORIA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....</b>	<b>67</b>
3.3.1 LOS PAPELES DE LA MEMORIA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	69
3.3.2 MEMORIA ORGANIZACIONAL Y APRENDIZAJE. ....	77
3.3.3 MEMORIA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL. ....	80
3.3.4. MEMORIA ORGANIZACIONAL E HISTORIA EMPRESARIAL.....	84
<b>4. POR UN MODELO DE ANÁLISIS PARA MEMORIA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>89</b>
4.1. MEMORIA ORGANIZACIONAL EN CUANTO OBJETO DE ESTUDIO.....	91
4.1.1. LA DIMENSIÓN MEMORIA INDIVIDUAL: EL PUNTO DE PARTIDA .....	92
4.1.2. LA DIMENSIÓN MEMORIA COLECTIVA: EL CONTEXTO SOCIAL .....	94
4.1.3. LA DIMENSIÓN MEMORIA INSTITUCIONAL: LA DOMESTICACIÓN DE LA MEMORIA .....	95
4.1.4. LA DIMENSIÓN MEMORIA TÉCNICA: EL SABER HACER EN BUSCA DE RESULTADOS .....	96
4.2. MEMORIA ORGANIZACIONAL EN CUANTO PROCESO .....	97
<b>5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CASO.....</b>	<b>100</b>

<b>5.1. UNIVERSO Y MUESTREO.....</b>	<b>100</b>
<b>5.2. RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>103</b>
<b>5.3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>105</b>
5.3.1. ESTILOS Y PAPELES DE LIDERAZGO.....	109
5.3.2. CAMPAÑAS DE INCENTIVO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	113
5.3.3. AMBIENTE VIRTUAL CORPORATIVO .....	115
5.3.4. GRUPOS DE ESTUDIO Y DISCUSIÓN .....	119
5.3.5. INTELIGENCIA DEL NEGOCIO .....	122
5.3.6. PROPIEDAD INDUSTRIAL.....	126
5.3.7. COMUNICACIÓN INTERNA Y CORPORATIVA .....	128
5.3.8. SISTEMAS DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN .....	132
5.3.9. HISTORIA EMPRESARIAL.....	134
<b><u>6. CONCLUSIONES .....</u></b>	<b><u>137</u></b>
<b><u>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u></b>	<b><u>142</u></b>
<b><u>8. LISTAS.....</u></b>	<b><u>150</u></b>
8.1. LISTA DE FIGURAS.....	150
8.2. LISTA DE CUADROS .....	151
8.3. LISTA DE SIGLAS.....	152
<b><u>9. APÉNDICES .....</u></b>	<b><u>153</u></b>
9.1. CUESTIONARIO EXPLORATORIO APLICADO EN ITAIPU .....	153
9.2. CUESTIONARIO EXPLORATORIO APLICADO EN YACYRETÁ Y SALTO GRANDE.....	155
9.3. CUESTIONARIO DESCRIPTIVO Y EXPLICATIVO APLICADO EN ITAIPU .....	157
9.4. CUESTIONARIO DESCRIPTIVO Y EXPLICATIVO APLICADO EN YACYRETÁ Y SALTO GRANDE .....	163

## 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 incertezas.

El contexto organizacional de los días de hoy puede ser así caracterizado como un momento de transición: de un modelo económico industrial para 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 los días de hoy.

Se parte de la premisa, compartida entre innumerables estudiosos de la administración (NONAKA y TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT y PRUSAK, 1998; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; TEIXEIRA FILHO, 2000; FIGUEIREDO, 2005), de que el éxito de una organización productiva hoy 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 gerenciar el 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 en 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; pero significa tan solamente 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.

Para 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 negocio, 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.

La presente investigación objetiva así identificar y analizar las dimensiones de uso gerencial de la memoria organizacional, a partir de la cuestión de partida:

- ¿Como la memoria organizacional es percibida y utilizada en organizaciones binacionales generadoras de energía del MERCOSUR en el inicio del siglo XXI?

O aún por el cuestionamiento particular:

- ¿Memoria organizacional agrega valor al gerenciamiento de las organizaciones?

Responder a este cuestionamiento es el objetivo principal de este trabajo, identificando y analizando las dimensiones de uso gerencial de la memoria organizacional. Son buscados también los siguientes objetivos específicos:

- Mapear identidades y diferencias en el uso gerencial de la memoria organizacional.
- Verificar como se dinamiza la memoria organizacional, como instrumento de gestión.

Para direccionar y orientar esta investigación se enumera el conjunto de suposiciones a seguir, que serán verificadas a lo largo del trabajo:

- Memoria organizacional forja y modifica la cultura organizacional generando identidades compartidas.
- Memoria organizacional integra el conjunto de premisas que nortea de la gestión del conocimiento.
- Memoria organizacional es la base del *know how* y del *modus operandi* de las organizaciones.
- Memoria organizacional proporciona significados y re-significados históricos en el universo de las organizaciones en procesos de permanente (re)modelaje de sus identidades.

La organización del trabajo contempla un capítulo metodológico cuando se explicita la tipología de la investigación, sus fuentes de información, el modelo de análisis empleado y las limitaciones de la investigación.

El capítulo que sigue trata del referencial teórico de la tesis donde se interrelacionan los estudios de memoria en las ciencias sociales y humanas, los conceptos y prácticas de memoria organizacional, y su inserción en los procesos de gestión del conocimiento, aprendizaje, cultura organizacional e historia empresarial.

A partir de la revisión bibliográfica se formula una propuesta de modelaje para memoria organizacional, que será utilizada como referencia en el análisis de los resultados de la investigación de campo presentada en el capítulo siguiente.

La tesis se encierra con las conclusiones obtenidas a partir de la correlación del modelo propuesto con las prácticas observadas en el estudio de caso múltiple, señalando aún con posibles desdoblamientos e indicación de futuras investigaciones a ser emprendidas sobre el tema.

La presente tesis pretende así extender el entendimiento sobre memoria organizacional como un elemento esencial en la formación de identidades individuales y colectivas, forjando y enriqueciendo culturas organizacionales a partir de compartir valores y paradigmas. De esta forma, se tiene el propósito de contribuir para el enriquecimiento de la teoría de las organizaciones en general y de la gestión del conocimiento en particular.

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipología de la investigación

Para alcanzar los objetivos propuestos es necesaria una metodología que distinga apariencia y esencia, contenido y forma, real e imaginario, singular y universal, en fin, que relacione datos y hechos de modo sistemático en una perspectiva procesual y totalizadora, como es señalado por Vergara (1998, p.57-58.). Para este abordaje crítico del tema propuesto se optará por el pensamiento dialéctico Hegeliano.

Hegel (*apud* CORBISIER, 1981, p. 15-16; 53-54) señala que la verdad es el todo o la totalidad, o sea, es esencialmente resultado, realización de la esencia en su desarrollo. Afirma además que todo principio de entendimiento es unilateral y este carácter se revela en la medida en que otro principio le es opuesto. Pero este otro principio también es unilateral, y la totalidad que los une no se encuentra en uno u otro, pero sí en su desarrollo o evolución. Para Hegel (*apud* KONDER) la dialéctica sería entonces:

*[...] una ley constitutiva del pensamiento y que, como entendimiento, el pensamiento se niegue y se contradiga él mismo simultáneamente, con la negación de una determinada realidad, la conservación de algo de esencial que existe en esa realidad negada y la elevación de ella a un nivel superior. (KONDER, 1981, p. 26, nuestra traducción)<sup>1 2</sup>*

---

<sup>1</sup> [...] uma lei constitutiva do pensamento e que, como entendimento, o pensamento se negue e se contradiga ele mesmo simultaneamente, com a negação de uma determinada realidade, a conservação de algo de essencial que existe nessa realidade negada e a elevação dela a um nível superior.

<sup>2</sup> Todas las citas en lengua extranjera tuvieron nuestra traducción para el español, introduciéndose en las notas de pie de página la escritura original.

Así, con la percepción y aceptación de la concepción dialéctica de la dinámica de la realidad organizacional y del mercado se busca la comprensión de la interrelación de las partes con el todo y viceversa, de la superestructura cognitiva (conceptual; de la Memoria organizacional como objeto de estudio) con la infraestructura económica (prácticas organizacionales y de mercado; la Memoria organizacional como proceso individual y colectivo).

El abordaje cualitativo del tipo fenomenológico fue escogido por su característica exploratoria de situaciones, valores y prácticas a partir de la visión de mundo de los sujetos de la investigación, así como por permitir descubrir conocimientos, yendo más allá de verificar un saber ya conceptuado (VERGARA, 2008, p.85).

La opción por el abordaje cualitativo viene del reconocimiento de que la presente propuesta de investigación comprende una realidad subjetiva y múltiple, permeada por valores inherentes a las innúmeras partes interesadas del objeto de investigación, siendo entonces imprescindible:

*[...] la descripción detallada de los fenómenos y de los elementos que lo envuelven, a las declaraciones de los actores sociales envueltos, a los discursos, a los significados y a los contextos [...] la versión cualitativa garantiza la riqueza de los datos, permite ver un fenómeno en su totalidad, así como facilita la exploración de contradicciones e paradojas. (VIEIRA, 2004, p.15)<sup>3</sup>*

El abordaje fenomenológico se muestra también pertinente por la elección de un universo de investigación intencional y singular (VERGARA, 2008, p.85-86),

---

<sup>3</sup> [...] a descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos [...] a versão qualitativa garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos.

pero no inmediatamente discernible ni enteramente comprensible lo que eleva la dificultad de descripción (THIRY-CHERQUES, 2004, p.101).

En este sentido, la investigación contemplará la integración de las tipologías exploratoria, descriptiva y explicativa, según las premisas preconizadas por Vergara (1998; 2008) y por Ynoub de Samaja (2007). Exploratoria por la insipiente de estudios sistémicos sobre memoria organizacional en el mundo de negocios en general, y en el sector de energía en particular, haciéndose necesario revelar las suposiciones inicialmente formuladas.

Descriptiva porque apunta identificar características, motivaciones y desdoblamientos, estableciendo correlaciones no necesariamente causales entre los diferentes elementos de la memoria organizacional y de los procesos de gestión de las organizaciones. La investigación descriptiva se valdrá del análisis de contenido de la investigación de campo de forma a permitir la inferencia relativa a las condiciones de producción de estos contenidos (VERGARA, 2008, p.14.) considerando las muchas variables encontradas en pocas unidades de análisis en un período de tiempo previamente establecido (YNOUB DE SAMAJA, 2007, p.84)

La investigación se propone aún ser explicativa en el sentido de la constatación de las correlaciones independientes (YNOUB DE SAMAJA, 2007, p.85) entre memoria organizacional y prácticas y modelos de gestión de las organizaciones. Utilizará del análisis del discurso en el sentido de explorar sus significados, considerando emisor, receptor y contexto en las cuales las informaciones están inseridas (VERGARA, 2008, p.25.) en sus prácticas sociales, en consonancia con el pensamiento de Fairclough (2001, p.93): *“[el discurso] no emana de un libre juego de ideas en las cabezas de las personas, pero de una práctica*

*social que está firmemente enraizada en estructuras sociales materiales, concretas”.*<sup>4</sup>

## **2.2. Fuentes de información**

La investigación utiliza fuentes bibliográficas y documentales. La investigación bibliográfica en libros, periódicos, otras publicaciones, eventos especializados y en la red electrónica mundial (Internet) contribuye en la fundamentación teórico-metodológica transdisciplinaria, a partir de estudios en administración, historia, sociología, antropología, ciencias de la computación y de la información, archivología y biblioteconomía.

La investigación documental se vale de fuentes primarias: documentos internos, públicos o no, de las organizaciones investigadas en lo que se refiere al objeto de estudio (políticas, normas y procedimientos, procesos y sistemas); y de declaraciones de ejecutivos recogidas en investigación de campo realizada en dos momentos distintos: primero con la aplicación de un cuestionario exploratorio, y en seguida la realización de entrevistas estructuradas, de carácter descriptivo y explicativo.

La investigación de campo, en la forma de estudio de caso múltiple, se caracterizará por el muestreo por tipicidad – empresas binacionales de generación de energía del MERCOSUR – y, dentro de esta, por la accesibilidad junto a las empresas y organizaciones inicialmente catalogadas como representativas a ser prospectadas: Itaipú Binacional: Brasil y Paraguay; Yacyretá Entidad Binacional:

---

<sup>4</sup> [o discurso] não emana de um livre jogo de ideias nas cabeças das pessoas, mas de uma prática social que está firmemente enraizada em estruturas sociais materiais, concretas.

Argentina y Paraguay; Usina Hidroeléctrica Binacional de Salto Grande: Uruguay y Argentina.

### **2.3. Modelo de análisis**

La unidad de análisis para la investigación empírica es caracterizada como empresa binacional generadora de energía eléctrica en el MERCOSUR. Se constituye como una unidad de análisis múltiple en la medida en que el universo del muestreo de la investigación es la totalidad de empresas existentes con esa tipificación; se justifica aún la unidad de análisis múltiple, así como la unidad de análisis vinculada también múltiple en la medida en que se trata de un estudio de caso comparativo, cuando todos los procedimientos de colecta y análisis de datos fueron igualmente aplicados en las tres organizaciones enumeradas.

## Modelo de análisis

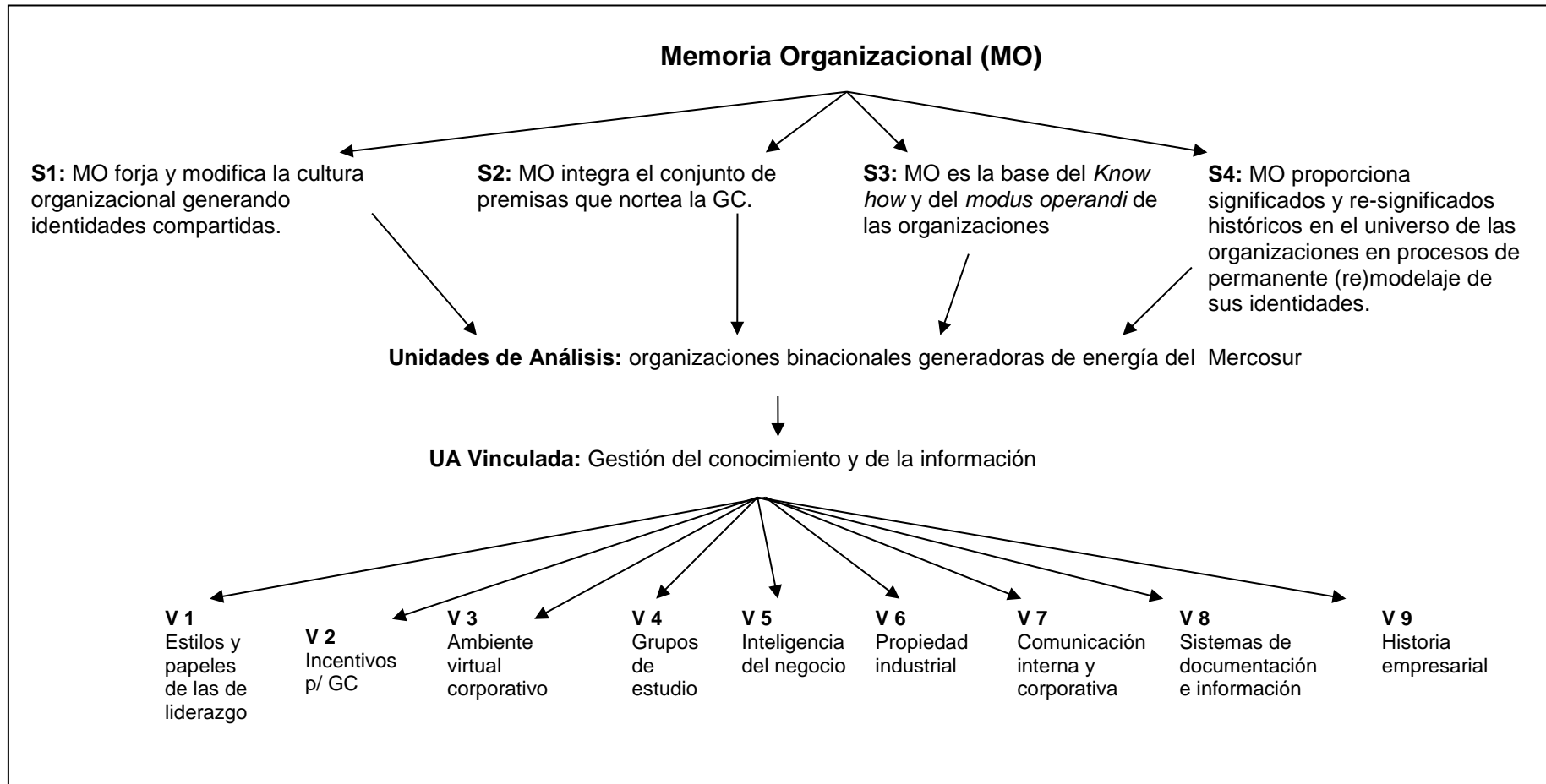


FIGURA 01: Modelo de análisis  
Elaborada por el autor

### Síntesis del sistema de matriz de datos

UNIDAD DE ANÁLISIS	VARIABLES	CATEGORIAS	INDICADORES	FUENTES
<b>Gestión del conocimiento y la información</b>	Estilos y funciones de los líderes	Tipologías de liderazgo Aprendizaje Comportamiento organizacional Clima organizacional	Matriz de competencias Educación corporativa Análisis de rendimiento y potencial Investigación del clima organizacional	Entrevistas Informes gerenciales Encuesta del clima organizacional
	Campañas de incentivo para la gestión del conocimiento	¿Existe?	Contribuciones generadas. Contribuciones explotadas y sus valores agregados.	Entrevistas Normas de la campaña. Informes de resultados
	Ambiente virtual empresarial	Internet / Intranet	Tipología de información Navegabilidad Frecuencia de peticiones Formas de participación/ autoría	Entrevistas Informes de tráfico Informes gerenciales Material multimedia
	Grupos de estudio y debate	¿Existe? Publicaciones Informes de la búsqueda	Cantidad Temáticas Producción / resultados	Entrevistas Informes internos Acervo organizacional Mercado editorial
	Inteligencia del negocio	Inteligencia empresarial Inteligencia competitiva	Tipología Acceso Autoría	Entrevistas Bases de datos Informes gerenciales
	Propiedad Industrial	Marcas Patentes Investigación y desarrollo	Tipología Autoría Sistema de recompensas	Entrevistas Políticas de autorías Informes gerenciales Registros legales
	Prácticas e instrumentos de la comunicación interna y corporativa	Comunicación interna Endomarketing Comunicación corporativa y marketing de relacionamiento	Tipologías de comunicación Alcance del público Periodicidad Formas de participación/ autoría	Entrevistas Instrumentos de la comunicación y marketing Informes gerenciales
	Sistemas de documentación e información	Flujos de información Internet / Intranet Arqueología Biblioteconomía	Tipología Cobertura Acceso Autoría y aprobación	Entrevistas Informes gerenciales Bases de datos y multimedia Publicaciones y acervos
	Historia empresarial	Centro de documentación y memoria Exposiciones Museo empresarial Línea del tiempo	Tipología y ocurrencias Cobertura Autoría Uso, acceso y duración.	Entrevistas Informes gerenciales Publicaciones y acervos Internet / Intranet Bases de datos y multimedia

CUADRO 01: Síntesis del sistema de matriz de datos.  
Elaborado por el autor

## 2.4. Limitaciones de la investigación

Fueron percibidas a lo largo de esta investigación las siguientes principales limitaciones:

En primero lugar las limitaciones impuestas por la propia temática escogida: memoria organizacional. Se trata de una metáfora, y como tal sujeta a intuición y al simbolismo (VERGARA, 2008, p.38). Tiene un carácter polisémico, histórico y dialéctico, con entendimiento de varias significaciones, a veces antagónicas, en diferentes dimensiones temporales, lo que no es usual en estudios organizacionales. *“El abordaje histórico es indispensable a las ciencias de las organizaciones en el sentido de posibilitar un abordaje que contemple la interacción constante y necesaria para el entendimiento de la ecuación hombre – tiempo como un todo.”* (VEYNE, 1983, p.07)<sup>5</sup>

En segundo lugar las limitaciones impuestas por el método de investigación. El tratamiento dialéctico de la cuestión en estudio conlleva necesariamente una criticidad no siempre bien aceptada en los estudios organizacionales. El abordaje fenomenológico a su vez se atiene a las singularidades, no posibilitando generalizaciones “automáticas”, a veces bastante apreciadas en el campo de la administración.

Y finalmente las limitaciones impuestas por la tipicidad de la investigación de campo. Un universo de investigación limitado, pero disperso geográficamente y distante de los grandes centros urbanos; restricciones de acceso del orden de las políticas internas de las organizaciones y de la indisponibilidad de sus respectivos

---

<sup>5</sup> A abordagem histórica é indispensável a ciências das organizações no sentido de possibilitar uma abordagem que contemple a interação constante e necessária para o entendimento da equação homem – tempo como um todo.

gestores lo que imposibilitó ampliar el abanico de testimonios para tenerse una mayor variedad y riqueza de visiones y versiones de las realidades investigadas.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 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 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 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 pre-historia a la antigüedad, cuando la memoria oral predominaba en relación a una memoria escrita o figurada de funciones específicas; de la Edad Media a los tiempos modernos, con el equilibrio entre memoria oral y escrita y las transformaciones significativas en ambas, especialmente relacionadas a la prensa y a la educación; y el desarrollo contemporáneo de la memoria, con las transformaciones que llevaron a Leroi-Gourhan a acuñar el término de *“memoria en expansión”*.

### 3.1.1. De la oralidad a la escritura: pre-historia y Edad Antigua

Antes de la escritura, los acontecimientos a lo largo del tiempo eran guardados por la memoria de los individuos, “los hombres-memoria”, guardianes de la historia objetiva e ideológica que realizaban el papel de mantener la cohesión de los grupos sociales. Para Le Goff (1996, p.431) 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 memoria oral de las sociedades sin escritura no puede ser caracterizada por una memoria “exacta”, o de “palabra por palabra”. En este sentido se observan los diferentes abordajes de un mismo fenómeno, donde el mayor significado reside en la dimensión narrativa y en la cronología de los acontecimientos, y no en su exactitud. De forma selectiva y creadora, individuos y grupos articulan sus experiencias pasadas formulando, transmitiendo y consolidando narrativas de trayectorias individuales y colectivas a través de los tiempos.

Esta memoria oral, que parte del individuo y permea el colectivo se inserta en un tenue espacio entre la historia y el mito. Contempla por un lado tanto orígenes étnicos como lazos familiares, y por otro lado conocimientos prácticos y procedimentales en el importante papel de mantener la cohesión y la sobrevivencia de un grupo social, en lo que Le Goff (1996, p.430) nombra de “*reconstrucción generativa*”.

Ya los griegos de la época arcaica nos remiten a “divinización” de la memoria. En la mitología griega la memoria era una diosa, *Mnemosine*, que unida al dios *Zeus* generó nueve musas, divinidades responsables por la inspiración poética

en el recuerdo a los hombres de la recordación de los héroes y sus hechos. La memoria aparece entonces como un don para los iniciados, y la *anamnesis*, la reminiscencia, como una técnica mística.

La filosofía griega gradualmente desacraliza la memoria. Platón (428-348 a.C.) y Aristóteles (384-322 a.C.) distinguen la memoria propiamente dicha (*mnemê*), facultad de observar el pasado, y la reminiscencia (*mamnesi*), facultad de evocar voluntariamente este pasado. La memoria debería ser vista entonces no como una manifestación eminentemente cognitiva, pero sí como una manifestación sensible, del espíritu, del alma.

En este sentido Platón explica la memoria como la representación de una cosa ausente, cuando la imaginación envuelve y comprende la memoria. Ya Aristóteles defiende la idea de memoria como la representación de una cosa percibida, adquirida o aprendida anteriormente, trayendo también la cuestión de la imagen en la recordación, en una convergencia entre percepción e imaginación.

La laicización de la memoria combinada con el advenimiento de la escritura permite la creación de los principios de la nemotecnia: el recuerdo de las imágenes – formas, trazos característicos y símbolos que permiten la recordación nemónica –, necesaria a la memoria, y el recurso de una organización, de un orden – los lugares de la memoria, donde por asociación se pueden disponer los objetos de la memoria - esencial para una buena memoria. Posteriormente, otra gran distinción de la nemotécnica tradicional surge, distinguiendo la “memoria para las cosas” y la “memoria para las palabras”.

Le Goff (1996, p.441-442) nos señala también que es en la Grecia arcaica que verificamos la inserción de la memoria en el sistema de la retórica en la medida

en que trae una evocación voluntaria, consciente y selectiva. La memoria es la quinta operación de la retórica:

- 1) *Inventio*: encontrar lo que decir.
- 2) *Dispositio*: colocar en orden lo que se encontró.
- 3) *Elocutio*: aumentar el ornamento de las palabras y de las figuras.
- 4) *Actio*: recitar el discurso como un actor, por gestos y por la dicción.
- 5) *Memoria (memoriae mandare)*: recurrir a la memoria.

La inserción de la memoria en el sistema de la retórica es plenamente válida en cuanto tratamos de la memoria oral, de los discursos hablados. Con el advenimiento de la escritura la importancia de la memoria en el sistema de la retórica pierde parte de su interés y pasa mismo a ser cuestionada.

El aparecimiento 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) llama de “*domesticación del pensamiento salvaje*”.

El uso de la memoria como base de rituales, celebraciones y conmemoraciones se da a través de monumentos conmemorativos. Estelas, obeliscos y estatuas, con o sin inscripciones, de piedra o mármol, señalaban el esfuerzo de perpetuación del recuerdo por la publicidad permanente en la durabilidad del soporte empleado, y de la ostentación de materiales nobles y formas grandiosas utilizadas.

Ya el empleo de la memoria relacionada a los registros se da por el uso de soportes específicos a la escritura (papiros, pergaminos y papeles) y posibilita tanto

el almacenamiento de informaciones – que pueden ser re-examinadas, re-ordenadas o rectificadas – cuanto a la utilización de la esfera visual en sustitución o en refuerzo a la esfera auditiva.

Según Leroi-Gourhan, la evolución de la memoria escrita depende esencialmente de la evolución social y especialmente del desarrollo urbano:

*La memoria colectiva, en el inicio de la escritura, no debe romper su movimiento tradicional a no ser por el interés que tiene en fijarse de modo excepcional en un sistema social naciente. No es por pura coincidencia el hecho de la escritura anotar lo que no se fabrica ni se vive cotidianamente, pero sí lo que constituye el esqueleto de una sociedad urbanizada, para la cual el nudo del sistema vegetativo está en una economía de circulación entre productos, celestes y humanos, y dirigentes. La innovación se refiere al vértice del sistema y engloba selectivamente los actos financieros y religiosos, las dedicatorias, las genealogías, el calendario, todo lo que en las nuevas estructuras de las ciudades no es fijable en la memoria de modo completo, ni en cadenas de gestos, ni en productos. (LEROI-GOURHAN, 1981, p.67-68)<sup>6</sup>*

El advenimiento de la memoria escrita se da de forma gradual y contextualizada para cada grupo social. No sólo atiende a las nuevas necesidades de una urbanización creciente como también a los aspectos de organización y consolidación de nuevos tipos de ejercicio de poder.

*Querer a propósito de la recordación, querer a propósito del olvido, en las manipulaciones conscientes o inconscientes que el interés, la afectividad, el deseo, la inhibición, la censura, ejercen sobre la memoria individual. Del mismo modo la memoria colectiva fue puesta en juego de forma importante en la lucha de las fuerzas sociales por el poder. Volverse señor de la memoria y del olvido es una de las grandes preocupaciones de las clases,*

---

<sup>6</sup> A memória coletiva, no início da escrita, não deve romper o seu movimento tradicional a não ser pelo interesse que tem em se fixar de modo excepcional num sistema social nascente. Não é, pois pura coincidência o fato de a escrita anotar o que não se fabrica nem se vive cotidianamente, mas sim o que constitui a ossatura duma sociedade urbanizada, para a qual o nó do sistema vegetativo está numa economia de circulação entre produtos, celestes e humanos, e dirigentes. A inovação diz respeito ao vértice do sistema e engloba seletivamente os atos financeiros e religiosos, as dedicatórias, as genealogias, o calendário, tudo o que nas novas estruturas das cidades não é fixável na memória de modo completo, nem em cadeias de gestos, nem em produtos.

de los grupos, de los individuos que dominaron y dominan las sociedades históricas. (LE GOFF, 1996, p.426)<sup>7</sup>

### 3.1.2 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 y de la nemotécnica con la repartición de la memoria colectiva entre una fuerte memoria litúrgica que gira alrededor de sí misma y una memoria laica de débil difusión y penetración.

La memoria litúrgica – no sólo la cristiana, sino también la judaica – tiene en la necesidad del recuerdo una tarea religiosa fundamental en la medida en que el contenido de la fe y los objetos de culto reposan en actos divinos de salvación situados en el pasado. Contempla el culto a los muertos y a los santos, en una asociación directa entre muerte y memoria; y también la enseñanza que articula lo oral y lo escrito, asociando ahora vida cotidiana y memoria.

Enfatiza aún el mismo autor el surgimiento de importantes tratados sobre memoria. San Agustín, que a partir de la concepción antigua de lugares e imágenes de la memoria hace una revisión cristiana de la teoría de la retórica antigua sobre la memoria. Revisión esta profundizada en *Rhetorica novissima* de Boncompagno da Sigmund que define memoria como “*un glorioso y admirable don de la naturaleza, a*

---

<sup>7</sup> Quer a propósito da recordação, quer a propósito do esquecimento, nas manipulações conscientes ou inconscientes que o interesse, a afetividade, o desejo, a inibição, a censura, exercem sobre a memória individual. Do mesmo modo a memória coletiva foi posta em jogo de forma importante na luta das forças sociais pelo poder. Tornar-se senhor da memória e do esquecimento é uma das grandes preocupações das classes, dos grupos, dos indivíduos que dominaram e dominam as sociedades históricas.

*través del cual re-evocamos las cosas pasadas, abrazamos las presentes y contemplamos las futuras, gracias a su semejanza con las pasadas*” (LE GOFF, 1996, p.453)<sup>8</sup> y que distingue aún memoria natural y memoria artificial integrando aspectos de la memoria a la moral cristiana de la Edad Media.

Tomás de Aquino y Alberto Magno, religiosos dominicanos, profundizan aún más la distinción aristotélica entre memoria y reminiscencia a la teoría de la retórica, ya trabajada por San Agustín. En sus trabajos enfatizan la importancia del aprendizaje de la memoria a partir de reglas nemónicas, desarrollando tres reglas a partir de la doctrina clásica de los lugares y de las imágenes: primero es necesario encontrar simulacros adecuados de las cosas que se quiere recordar; en seguida se debe disponer en un orden calculado las cosas que se desea recordar de modo que, de un punto recordado, se vuelva fácil el pasaje al punto que le sucede; y en tercer lugar es necesario meditar con frecuencia en lo que se desea recordar, invocando a Aristóteles en la idea de que la meditación preserva la memoria.

.Otros frailes dominicanos como Giovanni da San Gimignano y Bartolomeo de San Concordio – que fue el primer autor a tratar la memoria en “lengua vulgar”, en italiano, pues su trabajo era destinado a los laicos - también dejaron importantes tratados sobre memoria. Giovanni transcribe de forma breve las reglas retóricas:

*Hay cuatro cosas que ayudan al hombre a bien recordar. La primera es que se dispongan las cosas que se desea recordar en un cierto orden. La segunda es que se adhiera a ellas con pasión. La tercera consiste en reportarlas a similitudes insólitas. La cuarta consiste en llamarlas con frecuentes meditaciones.* (LE GOFF, 1996, p.455)<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Um glorioso e admirável dom da natureza, através do qual reevocamos as coisas passadas, abraçamos as presentes e contemplamos as futuras, graças à sua semelhança com as passadas.

<sup>9</sup> Há quatro coisas que ajudam o homem a bem recordar. A primeira é que se disponham as coisas que se deseja recordar numa certa ordem. A segunda é que se adira a elas com paixão. A terceira consiste em reportá-las a similitudes insólitas. A quarta consiste em chamá-las com frequentes meditações.

Le Goff (1996) señala aún con estudios laicos sobre la memoria que a pesar de su número reducido son hoy vistos como significativos. Es el caso de Erasmo en el *Ratione Studii* – “*si bien que no niegue que la memoria puede ser ayudada por simulacros (lugares) e imágenes, la mejor memoria se funda en tres cosas de máxima importancia: estudio, orden y cuidado*” (LE GOFF, 1996, p.456)<sup>10</sup>. Melanchton en ‘*Rhetorica elementa*’ asocia memoria con el aprendizaje normal del saber; y aún el caso de Raimundo Lúlio en sus tres tratados sobre memoria en cuanto un método de investigación lógico y cabalístico.

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 zambullida 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 escrito en lo escrito. (LEROI-GOURHAN, 1981, p.69-70)<sup>11</sup>*

---

<sup>10</sup> Se bem que não negue que a memória pode ser ajudada por simulacros (lugares) e imagens, a melhor memória funda-se em três coisas de máxima importância: estudo, ordem e cuidado.

<sup>11</sup> Até o aparecimento da imprensa [...] difícilmente 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.

En este período se encuentran trabajos como el del protestante Pierre de La Ramée que defiende la sustitución de las antiguas técnicas de memorización por nuevas, fundadas en el orden dialéctico, en un método lógico. Con la misma premisa metodológica y utilizándose de los estudios de Lúlio, Francis Bacon (en *Novum Organum*), Leibniz y Giordano Bruno desarrollan sus estudios. Descartes (en *Cogitaciones privatae*) polemiza con los seguidores de los estudios de Lúlio: “se actúa a través de la reducción de las cosas a las causas. Y como todas pueden ser reducidas a una, es evidente que no es preciso memoria para retenerse toda la ciencia” (LE GOFF, 1996, p.460)<sup>12</sup>.

La efervescencia de estudios sobre memoria proporciona la expansión de vocabulario oriunda de los campos semánticos de la *mneme* y de la memoria. Además de los términos *memorial* (que se refiere a finanzas) y *mémoire* (informe administrativo) oriundos de la Edad Media, surgen expresiones como *mémoires* (relacionado a la historia), *amnésie* (de la medicina), *mnémonique*, *mnémotechnie*, *mnémotechnique* y *mémorisation* (relacionados a la pedagogía). La difusión de diccionarios y enciclopedias también contribuye para el aumento de la memoria colectiva en los tiempos modernos.

Le Goff 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 – y la vuelta de las conmemoraciones fúnebres, con destaque a los monumentos a los soldados muertos en batallas.

Es intensa también, por toda Europa, la creación de archivos nacionales, bibliotecas y museos. Destaque especial merece el invento de la fotografía que

---

<sup>12</sup> Atua-se através da redução das coisas às causas. E como todas podem ser reduzidas a uma, é evidente que não é preciso memória para se reter toda a ciência.

revolucionaria la memoria al multiplicarla y democratizarla con una precisión visual nunca antes posible.

### **3.1.3 Memoria en expansión: Edad Contemporánea**

En este período de “memoria en expansión” como designó Leroi-Gourhan, la idea de memoria es blanco de grandes cuestionamientos por las ciencias sociales y desempeña hoy un doble papel de destaque: primero en la interdisciplinaridad que tiende a instalarse en las ciencias sociales para la representación de la realidad social; y segundo en la importancia, cada vez más reconocida, de reproducir y transmitir una memoria como elemento viable y aglutinador de organizaciones sociales en un ambiente de profundas y aceleradas mudanzas en un corto período de tiempo.

#### **3.1.3.1 Memoria y la interdisciplinaridad de las ciencias sociales**

En el transcurrir del siglo XX surgen varios estudios sobre memoria. Estos estudios representan 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 las ciencias sociales. Para este debate 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 programados*” (MENESES, 1992, p.16) en la medida en que posee mecanismos de selección y descarte. La conservación programada del recuerdo

ocurre a partir de lo que fue experimentado o registrado en los más diversos soportes - piedra, metal, madera, papel, y actualmente informática - y de las más diversas maneras - monumentos, imágenes, documentos, ritos y mitos. El recuerdo y, por lo tanto, también el olvido, son manipulados así por una multiplicidad de signos de diferentes naturalezas.

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 el ser humano y que no está a 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 integridad. (PINON, 1999, p.05)<sup>13</sup>*

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.

La atención dada a la memoria por la historia se intensifica a partir del inicio del siglo XX, y en especial después de los años 80 con las nuevas propuestas

---

<sup>13</sup> 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 apodera do seu ser, da sua integridade.

historiográficas que buscan establecer correlaciones entre historia y memoria, introduciendo la memoria como elemento útil y necesario al análisis histórico.

Pero memoria no es historia. *“Historia no es memoria ancestral o tradición colectiva”* (HOBSBAWM, 1998, p.19)<sup>14</sup>. 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 margen de la experiencia de lo vivido, ni es historia, pues está vaciada de la crítica al pasado”*<sup>15</sup>.

La memoria, a diferencia de la historia, no es un conocimiento intencionalmente producido. Es una guía para el pasado, un transmisor de experiencia, donde no se busca tan sólo preservar el pasado, pero sí adaptarlo, enriqueciendo y manejando el presente. La memoria no es una reflexión pronta del pasado, pero reconstituciones selectivas y ecléticas basadas en acciones subsecuentes, percepciones y códigos maleables por los cuales nos delineamos, idealizamos, simbolizamos y clasificamos el mundo. La memoria es así, como señalada anteriormente, un conjunto perpetuo de procesos de recuerdos y olvidos programados, proyecto idealizado de futuro a partir de las lecturas del pasado realizadas en el tiempo presente.

La memoria es una función que beneficia a los seres humanos al posibilitar el uso de experiencias pasadas en la solución de nuevos problemas. Proporciona a las personas recuerdos sobre experiencias personales, posibilitando formas de anticipar

---

<sup>14</sup> História não é memória ancestral ou tradição coletiva.

<sup>15</sup> Memória histórica, que não é nem memória, pois está a margem da experiência do vivido, nem é história, pois está esvaziada da crítica ao passado.

eventos. Para esto, la memoria se fundamenta en habilidades de adquisición, almacenamiento, recuperación y uso de informaciones. Según Izquierdo:

*Memoria es la adquisición, conservación y evocación de informaciones. Adquisición se denomina también aprendizaje. La evocación se denomina recordación o recuerdo. Sólo se puede evaluar la memoria por medio de la evocación. La falta de evocación se denomina olvido. (IZQUIERDO, 2004, p.15)<sup>16</sup>*

Memoria es todo aquello que la persona recuerda como también su capacidad de recordar. Físicamente, es el proceso de aprender, almacenar y recordar una información. Memoria no representa simplemente un depósito de todo lo que nos sucedió siendo, por su naturaleza, selectiva; guardamos aquello que, por algún motivo, tiene o tuvo significado relevante en nuestras vidas. Ella ocurre en el presente para atender a las demandas de este presente, pudiendo alterar radicalmente el valor de un dato pasado y mismo influenciar el futuro.

Así, la memoria puede ser entendida como diversas capacidades, desde el memorizar algo o hacer algo, como también el acto de recordar hechos vividos en el pasado, aprendiendo a través de ellos. Según Santos (1993), estos son denominados aspectos socioculturales de la memoria.

*A medida que aspectos sociales son considerados, los conceptos de memoria se diversifican: “Memoria social”, “actos colectivos de recordar y olvidar”, “tradición”, “trazos de la memoria”. Estos conceptos representan no sólo diferentes abordajes de un mismo fenómeno, como también explican diferentes fenómenos indistintamente clasificados como memoria. (SANTOS, 1993, p.72)<sup>17</sup>.*

---

<sup>16</sup> Memória é a aquisição, conservação e evocação de informações. Aquisição se denomina também aprendizado. A evocação se denomina recordação ou lembrança. Só se pode avaliar a memória por meio da evocação. A falta de evocação denomina-se esquecimento.

<sup>17</sup> À medida que aspectos sociais são considerados, os conceitos de memória se diversificam: “Memória social”, “atos coletivos de lembrar e esquecer”, “tradição”, “traços da memória”. Esses conceitos representam não só diferentes abordagens de um mesmo fenômeno, como também explicam diferentes fenômenos indistintamente classificados como memória.

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 Pierre 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 colectivas.

Según Meneses memoria colectiva es:

*[...] un sistema organizado de recuerdos cuyo soporte son grupos sociales espacial y temporalmente situados. Mejor que grupos, es preferible hablar de redes de inter-relaciones estructuradas, conectadas en circuitos de comunicación. Esta memoria asegura la cohesión y la solidaridad del grupo y gana relevancia en los momentos de crisis y presión. No es espontánea: para mantenerse, precisa permanentemente ser reavivada. Es, por esto, que es del orden de la vivencia, del mito y no busca coherencia, unificación. Varias memorias colectivas pueden coexistir, relacionándose de múltiples formas. (MENESES, 1992, p.15)<sup>18</sup>*

Para Le Goff (1996) la memoria colectiva es el resultado de sistemas dinámicos de una organización. Representa lo que los grupos hacen de su pasado. Expresa el estadio de las relaciones sociales en general y de las disputas de poder en particular, estableciendo conscientemente identidades individuales a partir de la atención de las necesidades de pertenencia a un grupo social. Representa el

---

<sup>18</sup> [...] um sistema organizado de lembranças cujo suporte são grupos sociais espacial e temporalmente situados. Melhor que grupos, é preferível falar de redes de inter-relações estruturadas, imbricadas em circuitos de comunicação. Essa memória assegura a coesão e a solidariedade do grupo e ganha relevância nos momentos de crise e pressão. Não é espontânea: para manter-se, precisa permanentemente ser reavivada. É, por isso, que é da ordem da vivência, do mito e não busca coerência, unificação. Várias memórias coletivas podem coexistir, relacionando-se de múltiplas formas.

reservatorio de recuerdos sobre el cual un grupo construye su historia y sobrevive como grupo.

En la visión de Halbwachs (1990) memoria colectiva une real e imaginario; es la percepción de un determinado grupo sobre si 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 común. (HALBWACHS, 1990, p.34)<sup>19</sup>*

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 Halbwachs afirmando que la memoria no se constituye a partir de las relaciones sociales, 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,

---

<sup>19</sup> 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.

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.

### **3.1.3.2 Memoria en el ambiente de profundos y acelerados cambios en un corto período de tiempo**

Percibimos hoy la idea de memoria como elemento viable y aglutinador de organizaciones sociales en un ambiente de profundos y acelerados cambios en un corto período de tiempo.

En contraposición a una modernidad que predica el desapego al pasado como signo indispensable de renovación y progreso, y de una cultura de vanguardia que incentiva la ruptura con el pasado y la adopción de novedades o modismos, emerge una preocupación creciente con la memoria.

Estas exhortaciones a la memoria y a la constante evocación de recuerdos se manifiestan en la restauración de antiguos centros urbanos; en el culto al patrimonio histórico; al rescate de tradiciones; al incentivo a la moda y arquitectura retro; la popularización de memorias personales, biografías y genealogías; al resurgimiento de películas épicas y novelas históricas; y la multiplicación de archivos y fechas conmemorativas. A estos movimientos Waldman (2006, p.1-2) denomina de "*obsesión memorialista*".

Tal vez esta “obsesión memorialista” sea una necesidad de referencia impuesta por esta misma modernidad que, con los advenimientos de la electrónica, de la microinformática y de las diversas tecnologías de la información reinventa la relación espacio / tiempo en un sentido de simultaneidad, tiempo real y espacio virtual; todo puede estar sucediendo en todo el lugar al mismo tiempo y para todas las personas! Las más diversas fronteras – geográficas, nacionales, raciales, religiosas, técnicas e ideológicas – son anuladas, generando lo que Berman (1986, p.15) llama de “*unidad de desunidad*”, de un torbellino permanente de desintegración y cambio y que lo lleva a parafrasear Karl Marx para el título de su libro: “*todo que es sólido se deshace en el aire*”.

Este ambiente de profundos, estrepitosos y acelerados cambios en un corto período de tiempo reordena, reorganiza y transforma las relaciones y procesos sociales, en lo que Castells (1999) señala como flujos y perspectivas que crean un “*tiempo atemporal*”, donde los hechos pasados constituyen marcos importantes para la construcción del presente, y sus redefiniciones sobre lo que es importante para el hombre y para la sociedad. Según Harvey (*apud* Silva, 2007):

*Esta identificación y relación entre pasado y presente y sus implicaciones pueden ser interpretadas [...] a partir de la comprensión de la relación de comprensión espacio-temporal. Tal significado presupone que los hechos y la vida presente están basados en la historia de vida personal y colectiva; y a partir de ella se construye e interpreta aquello que es importante y que determina las relaciones personales y sociales. (HARVEY, 1989 apud SILVA, 2007, p.4)*

A partir de la segunda mitad del siglo XX la memoria electrónica, y posteriormente la memoria digital, va conquistando lugar de destaque como señala Castells (1999, p.108): “*la información es una parte [...] de toda actividad humana, todos los procesos de nuestra existencia individual y colectiva son [...] moldados por*

*el nuevo medio tecnológico*<sup>20</sup>. Sin embargo, aun estando siempre presente, memoria humana y memoria electrónica tienen distinciones muy claras:

*La memoria humana es particularmente inestable y maleable, mientras que la memoria de las máquinas se impone por su gran estabilidad, algo semejante al tipo de memoria que representa el libro, pero combinada, aun así, con una facilidad de evolución hasta entonces desconocida. (LE GOFF, 1996, p.468)*<sup>21</sup>

El autor señala aún que:

*La memoria electrónica sólo actúa bajo la orden y según el programa del hombre, que la memoria humana conserva un gran sector no informatizado y que, como todas las otras formas de memoria automáticas aparecidas en la historia, la memoria electrónica no es más que un auxiliar, un servidor de la memoria y del espíritu humano. (LE GOFF, 1996, p.468-469)*<sup>22</sup>

El advenimiento de la memoria electrónica se da en un contexto de profundos y acelerados cambios no sólo tecnológicos, pero también geopolíticos, comerciales, financieros, culturales, sociales, institucionales y organizacionales. Proporciona una convergencia de saberes que a través de la computación y de las telecomunicaciones amplían y amplifican la generación, procesamiento, disseminación y almacenaje de nuevas informaciones y conocimientos. Este contexto de cambios ocurre a partir de innumerables eventos, pero cabe resaltar que el más significativo de todos es el advenimiento de la accesibilidad a la Internet a partir de 1992, que revoluciona las relaciones de tiempo y espacio.

---

<sup>20</sup> A informação é uma parte [...] de toda atividade humana, todos os processos de nossa existência individual e coletiva são [...] moldados pelo novo meio tecnológico.

<sup>21</sup> A memória humana é particularmente instável e maleável enquanto a memória das máquinas se impõe pela sua grande estabilidade, algo semelhante ao tipo de memória que representa o livro, mas combinada, no entanto, com uma facilidade de evolução até então desconhecida.

<sup>22</sup> A memória eletrônica só age sob a ordem e segundo o programa do homem, que a memória humana conserva um grande setor não informatizável e que, como todas as outras formas de memória automáticas aparecidas na história, a memória eletrônica não é senão um auxiliar, um servidor da memória e do espírito humano.

Cambios de tal tamaño en un período de tiempo tan corto no podrían propiciar solamente consecuencias positivas – simultaneidad de comunicaciones; amplio acceso a informaciones; rápidos intercambios de experiencias, relacionamientos e ideas -, pero también conllevan una discontinuidad en las referencias de tiempo y espacio, impactando a toda la sociedad, en lo que Ianni (1997) aborda con el concepto de desplazamientos. El nuevo panorama social y cultural digital merece también la atención de Lévy (2000, 2007) que conceptuó como *Cibercultura* la dimensión digital de nuevas formas de interacción cultural, social y de relacionamientos; y de *Ciberespacio* como concepto de este nuevo lugar – o un no lugar – de convergencia de ideas, informaciones, conocimientos y, por lo tanto, también de la memoria.

### **3.2. 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.

### 3.2.1 La diversidad de estudios

Varias áreas de conocimiento desempeñan un importante papel en el estudio de la Memoria organizacional (STEIN, 1995; LEHNER & MAIER, 2000): aprendizaje organizacional, comunicación, teoría de la información, inteligencia competitiva, gestión del conocimiento, desarrollo organizacional, gestión del cambio, gestión de la innovación, cultura y comportamiento organizacional, teoría de las organizaciones, teoría de los sistemas, psicología social, sociología organizacional, historia empresarial, política y economía.

La naturaleza compleja del conocimiento organizacional y de la memoria organizacional genera una amplia diversidad de posibilidades para investigación. 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 si 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 de tal concepto (MO) ser 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 discusión.*<sup>23</sup> (BANNON y KUUTTI, 1996, p.156)

---

<sup>23</sup> 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.

*Después [...] años de investigación, la memoria organizacional (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 MO.<sup>24</sup> (ACKERMAN y HALVERSON, 2000, p.59-60)*

Así, se encuentra una gran multiplicidad de definiciones para la memoria organizacional, algunas de ellas consolidados en el cuadro a seguir, a partir de la cual se comentan las cuatro más recientes.

AUTORES	DEFINICIONES
March y Olsen (1976, p.62-63).	En situaciones donde interpretaciones y explicaciones son evocadas algún tiempo después de los eventos, la memoria organizacional – archivos, presupuestos, datos estadísticos – y el sistema de recuperación afectará el grado en que los participantes pueden utilizar diferentes acontecimientos del pasado, promesas, metas, premisas, comportamientos, etc. <sup>25</sup>
Argyris y Schon (1978, p.19).	Los descubrimientos, inventos y evaluaciones de los agentes que aprenden que deben estar grabados en la memoria de la organización. <sup>26</sup>
Leavitt y March (1988, p.326-327).	Reglas, procedimientos, tecnologías, creencias y culturas son conservadas a través de sistemas de socialización y control. Son recuperados a través de mecanismos dentro de una estructura de memoria. Tales instrumentos organizacionales no sólo graban la historia, pero también forman su camino futuro, y los detalles de este camino dependen significativamente del proceso por el cual la memoria es mantenida y consultada. <sup>27</sup>

<sup>24</sup> 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.

<sup>25</sup> In situations where interpretations and explanations are called forth sometime after the events, the organizational memory ( files, budgets, statistics, etc.) and the retrieval system will affect the degree to which different participants can use past events, promises, goals, assumptions, behavior, etc.

<sup>26</sup> [...] learning agent's discoveries, inventions, and evaluations must be embedded in organizational memory.

AUTORES	DEFINICIONES
Ackerman y Malone (1990, p.31)	Memoria organizacional como una capacidad de la organización para beneficiarse de experiencias pasadas, respondiendo de forma más efectiva, rápida o apurada, delante de un problema del presente. <sup>28</sup>
Walsh y Ugson (1991, p.61).	Memoria organizacional se refiere a la información almacenada a partir de la historia de la organización y que puede ser recuperada para soportar decisiones del presente. Esta información es almacenada como una consecuencia de decisiones implementadas [...], por los recuerdos individuales, y través de interpretaciones compartidas. <sup>29</sup>
Stein, E. (1995, p.22)	La memoria organizacional [...] resulta en niveles más altos o más bajos de efectividad organizacional. <sup>30</sup>
Gandon, F. (2002, p.28)	Una memoria organizacional es una representación persistente, explícita, no incorporada; un índice de conocimiento y de la información, o de sus fuentes, en una organización, de forma a facilitar el acceso, el compartimiento y la reutilización (del conocimiento, de la información y sus fuentes) por los miembros de la organización, en sus actividades individuales colectivas. <sup>31</sup>
Morin y Moigne (2004, p.12)	La memoria organizacional puede ser entendida a partir de tres puntos distintos de percepción: memoria funcional, orgánica y genética. <sup>32</sup>

CUADRO 02: síntesis de algunas definiciones de memoria organizacional.  
Elaborado por el autor

<sup>27</sup> Rules, procedures, technologies, beliefs, and cultures are conserved through systems of socialization and control. They are retrieved through mechanisms of attention within a memory structure. Such organizational instruments not only record history but shape its future path, and the details of that path depend significantly on the processes by which the memory is maintained and consulted.

<sup>28</sup> We will define organizational memory as an organization's ability to benefit from its past experience in responding more effectively (e.g., faster or more accurately) in the present.

<sup>29</sup> Organizational memory refers to stored information from an organization's history that can be brought to bear on present decisions. This information is stored as a consequence of implementing decisions [...], by individual recollections, and through shared interpretations.

<sup>30</sup> Organizational memory [...] results in higher or lower levels of organization effectiveness.

<sup>31</sup> An organizational memories is an explicit, disembodied, persistent representation and indexing of knowledge and information or their sources in an organization, in order to facilitate its access, share and reuse by members of the organization, for their individual and collective tasks.

<sup>32</sup> A memória organizacional pode ser entendida a partir de três pontos distintos de percepção: memória funcional, orgânica e genética.

Walsh y Ugson (1991, p.57-91) entienden memoria organizacional a partir de tres principios. El primero aborda las organizaciones funcionalmente, como sistemas que procesan informaciones de su entorno y, así, exhiben una memoria similar a la de las personas. El segundo principio agrega al sistema de información de la organización la noción de interpretación, que lidia con las variaciones de los ambientes inciertos y complejos, siendo necesarios instrumentos para rastrear, interpretar y diagnosticar los estímulos ambientales. El tercer principio defiende que la organización, además de un sistema interpretativo, es una red de significados compartimentados intersubjetivamente, sostenida por el desarrollo de un lenguaje común y de interacciones sociales cotidianas.

Los autores señalan aún que la memoria organizacional comprende diferentes depositarios o locales de almacenamiento (con innúmeras variaciones) que están dispersos por la organización. Para ser recuperados estos depositarios requieren formas y técnicas propias, como la premisa de la indexación en la archivología. Estos locales de almacenamiento serían de cinco diferentes tipos: individuos; cultura organizacional; flujos, normas y procedimientos; estructura organizacional e instalaciones físicas.

Walsh y Ugson (1991, p.57-91) defienden aunque el contenido sea el propio significado de lo que está almacenado. Puede ser definido a partir de la identificación de quien elaboró lo qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. Este énfasis cognitivo como elemento central de la memoria organizacional indica que la coherencia de las interpretaciones en el contexto organizacional es obtenida a través del proceso de compartir interpretaciones individuales. De esta forma, compartiendo, el sistema de interpretación organizacional trasciende el nivel individual. Estos argumentos marcan entonces la definición gestadora y utilitarista de memoria

organizacional de los autores, pautada en privilegiar la elaboración de modelos que viabilicen la intencionalidad presente en el día a día de las organizaciones, como señalada en lo cuadro 02 anteriormente presentado.

A su vez, Stein (1995, p.17-32) clasifica memoria organizacional a partir de dos abordajes: basada en conocimiento y como proceso. En el abordaje basada en conocimiento el contenido de la memoria organizacional es evaluado a través de sus características y relaciones con la gestión de la información – siendo considerada un tipo particular, propio, de información - de sus aspectos espaciales y temporales – con sus dimensiones de corto, medio y largo plazos - y de los tipos de conocimiento que puede retener – conocimientos sugestivo, predictivo, decisivo y sistémico.

En el abordaje de memoria organizacional en cuanto proceso Stein (1995, p.17-32) se fundamenta en el hecho de que los procesos relacionados a la memoria pueden ser no cognitivos. La memoria organizacional, así, es definida a través de actividades de adquisición, retención, mantenimiento y recuperación de los contenidos almacenados: *“Estos procesos proveen medios por los cuales el conocimiento del pasado es traído para las actividades presentes”*<sup>33</sup> (STEIN, 1995, p.26).

---

<sup>33</sup> These processes provide the means by which knowledge from the past is brought to bear on present activities.

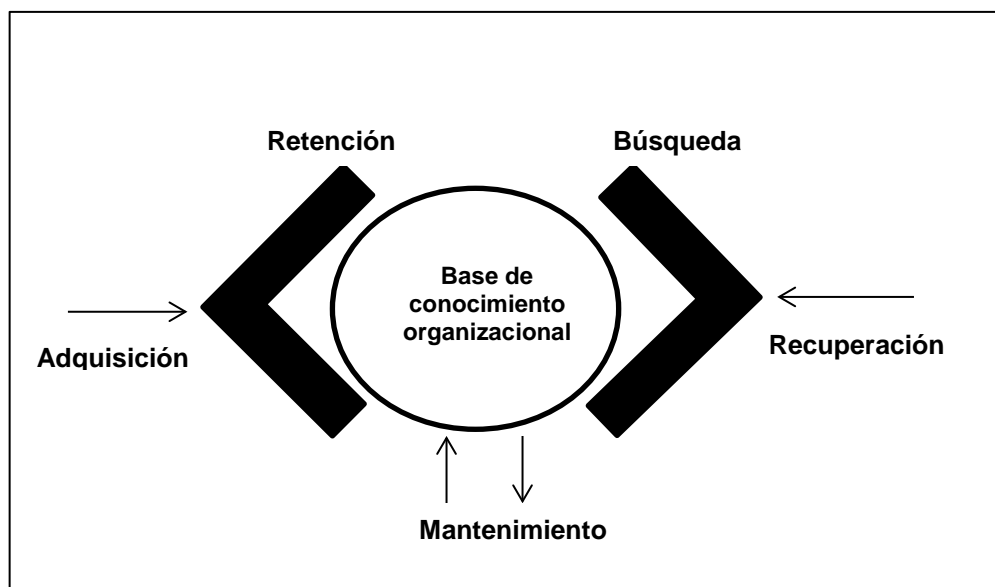


FIGURA 02: Memoria organizacional vista a través de procesos  
Fuente: adaptado para el español de Stein (1995, p.26)

El entendimiento de Stein tiene también una óptica reduccionista por el enfoque gestor y utilitarista de memoria organizacional, centrada en resaltar el pragmatismo de resultados. Al menos no se muestra miope para los aspectos relacionales inherentes a la memoria organizacional sin, con todo, desarrollarlos.

Segundo Gandon (2002) la creación y la gestión de la memoria organizacional es una alternativa para manipular el conocimiento de las organizaciones. Está relacionada a aspectos inherentes a la propia naturaleza heterogénea del conocimiento disponible; a la actividad organizacional, de la cual el conocimiento es un importante recurso; a factores organizacionales externos - ventaja competitiva en productos y mercados globalizados - e internos – movimiento de personal, recursos disponibles y dispersión geográfica.

Gandon (2002) señala aún que organizaciones son agrupamientos sociales, y, como cada ser humano tiene una memoria individual, la organización tiene una memoria colectiva, que corresponde al conjunto de las memorias individuales. Así, MO es tanto un objeto, pues mantiene su estado, como un proceso, pues consiste de un conjunto de subprocesos colectivos e individuales. Esta distinción caracteriza

la diferencia entre el aspecto estático de la memoria organizacional, que corresponde al conocimiento capturado, y el aspecto dinámico de la memoria organizacional, que consiste de su habilidad de aprender y de almacenar conocimiento.

Para definir la memoria organizacional Gandon (2002) aborda las siguientes cuestiones: el contenido de la memoria, que se refiere a la naturaleza del conocimiento; la forma de la memoria, relacionado al soporte de almacenamiento; y el funcionamiento de la memoria, relacionado al sistema que gerencia el conocimiento. Al contrario de su contrapartida humana, la memoria organizacional no es centralizada, localizada y limitada físicamente, pero distribuida, difusa y heterogénea; pero, así como la memoria humana, la memoria organizacional no retiene todo lo que encuentra, siendo naturalmente selectiva.

Las ideas defendidas por Gandon (2002) presentan un espectro más abarcador y consistente del que las dos posiciones anteriormente señaladas. La percepción de la dinámica presente en la metáfora memoria organizacional es claramente contemplada en la identificación de la memoria organizacional como objeto y proceso. Con todo, su idea de memoria organizacional como representación explícita – pero no sólo explícita - es controvertida.

Morin y Moigne (2004, p.12) presentan la idea de memoria organizacional, o memoria empresarial como la denominan los autores, a partir de tres puntos distintos de percepción, que extrapolan un entendimiento meramente económico, contemplando una perspectiva cultural que abarca aspectos materiales, inmateriales, tangibles e intangibles.

La primera percepción se refiere a la memoria funcional, que comprende acontecimientos y flujos de conocimiento que son provenientes del ambiente externo de las organizaciones. La segunda percepción se refiere la memoria orgánica, que comprende las representaciones de los acontecimientos y los flujos de conocimiento oriundos de la propia organización. Y la tercera percepción se refiere a la memoria genética, que comprende a las representaciones de los acontecimientos y flujos de informaciones a partir del variable tiempo. Los autores entienden así que las organizaciones buscan mantener un equilibrio dinámico a través de las relaciones existentes entre las tres percepciones de la memoria, donde cada una de las percepciones influencia directamente las demás.

La percepción de la materialidad e inmaterialidad de la memoria organizacional defendida por Morin y Moigne (2004) es también un avance en relación a los dos primeros abordajes al considerar la característica dinámica de la memoria organizacional. Peca, en relación a las ideas de Gandon (2002), en no privilegiar las distintas naturalezas de la memoria organizacional en cuanto objeto proceso, tornando sus tres puntos de percepción de la memoria organizacional un tanto confusos al depararse con las prácticas organizacionales.

La diversidad de estudios es grande, pero 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. A seguir, se busca traer una contribución más a este debate.

### **3.2.2 Memoria Organizacional: concepto polisémico, histórico y dialéctico.**

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 y que ya han sido señaladas anteriormente, y que se busca ahora sistematizar de forma más clara:

- Memoria organizacional es una metáfora para explicar las posibilidades de adquirir, representar, almacenar y recuperar conocimiento en las organizaciones.
- Memoria organizacional contribuye para viabilizar el aprendizaje y la producción de conocimiento de la organización, almacenando experiencias relevantes y objetivando mayor efectividad en la gestión de la organización.
- Memoria organizacional debe facilitar la aprehensión del contexto, favorecer el consenso, generar un lenguaje común y dar soporte a aspectos dinámicos del conocimiento a ser almacenado.
- Memoria organizacional es operada por medio de un sistema de información que busca extender colectivamente la memoria individual, facilitando la adquisición, almacenamiento, recuperación y acceso al conocimiento disperso en la organización.
- Memoria organizacional consiste de un sistema híbrido que combina un conjunto de tecnologías y metodologías de construcción tradicionales o no.

La idea de concepto polisémico ya se justifica por la vasta variedad de terminologías y definiciones empleadas para explicar lo que es memoria organizacional, como fue visto anteriormente. Independiente del área de conocimiento utilizada – 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 simultáneas.

Memoria organizacional no es tan sólo historia empresarial. La historia empresarial se propone reconstruir la trayectoria de la organización en un determinado período de tiempo y espacio, introduciéndose en el contexto de reconstitución de los ciclos de vida de la organización por la memoria organizacional. Así, la memoria organizacional está insertada 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.

### **3.2.3. Las construcciones aplicativas de la Memoria Organizacional**

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.

Diversas otras formas aplicativas, que hacen uso en mayor o menor grado de sistemas de información también tienen por base la memoria organizacional. Gestión de personas, comunicación interna, marketing de relacionamiento, comunicación corporativa, historia empresarial y gestión del conocimiento son algunas de las áreas que utilizan la memoria organizacional en sus procesos de trabajo.

#### **3.2.3.1 Tratamiento de registros y arquitectura de la información**

Los acervos tangibles, materiales o digitales, que constituyen la base de la MO están, en general, almacenados en Centros de Documentación y Memoria, que son tipificados por Gagete y Totini (2004, p.125-126) como audiovisual, bibliográfico, de cultura material, museológico, fotográfico, de referencia, textual permanente, colecciones y banco de testimonios.

<b>Tipo de Acervo</b>	<b>Contenido/Característica</b>
<b>Audiovisual</b>	Cintas de audio y/o vídeo producidas o acumuladas por la empresa, y referentes a su área de actuación o a sectores correlacionados.
<b>Bibliográfico</b>	Publicaciones y estudios de diferentes procedencias y relacionados a las líneas de acervo definidas.
<b>Cultura Material</b>	Objetos tridimensionales y documentos que representen aspectos significativos de la trayectoria de la empresa, como trofeos, certificados, equipamientos, mobiliario etc.
<b>Museológico</b>	Objetos y documentos que se destaquen por el carácter único e innovador que representan, no apenas en el universo de la propia empresa, como del sector en que actúa en el país – por ejemplo, la primera computadora, la primera tarjeta magnética, etc.
<b>Fotográfico</b>	Iconografía relacionada a la empresa, de origen interno o externo, en diferentes soportes (papel, electrónico o película)
<b>Referencia</b>	Acervos documentales y virtuales, que sirvan como referencia informativa relacionada a las líneas de acervo. Puede también abarcar monitoreo de la competencia.
<b>Textual Permanente</b>	<p>Toda la documentación que refleje aspectos significativos de la trayectoria del emprendimiento, desde su creación hasta la actualidad – o sea, no está formado apenas por documentos antiguos o raros. Hacen parte de este acervo documentos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de varias naturalezas, viabilizados o no</li> <li>• Informes técnicos y administrativos</li> <li>• Campañas promocionales/de marketing</li> <li>• Perfiles y <i>clippings</i> (papel o electrónico)</li> <li>• Periódicos internos</li> <li>• Correspondencias de directoría</li> <li>• Proyectos y programas de relaciones institucionales</li> <li>• Planes estratégicos, etc.</li> </ul>
<b>Colecciones</b>	Documentos que atestigüen aspectos particulares, directa o indirectamente relacionados a las líneas temáticas principales, provenientes de diferentes orígenes. Son consideradas colecciones, por ejemplo, la documentación relativa a la trayectoria personal y o política de fundadores, dirigentes y otras personalidades vinculadas a la historia de la empresa.

Tipo de Acervo	Contenido/Característica
<b>Banco de Testimonios</b>	Registros en audio y/o vídeo de entrevistas con personas relacionadas directa o indirectamente a la historia de la empresa. Estas entrevistas, conducidas de acuerdo con los métodos de la historia oral, son complemento importante del trabajo de investigación histórica y de organización de fuentes, en la medida que llenan lagunas informativas y evidencian elementos intangibles de la evolución de la cultura organizacional.

CUADRO 03: tipos de acervos de los Centros de Documentación y Memoria  
Fuente: adaptado para el español de Gagete y Totini (2004, p.125-126)

A partir de la elección de los instrumentos y de los productos utilizados para la construcción de un acervo se puede decir que es posible identificar como la organización planea y ejecuta la perpetuación de su memoria organizacional.

*La comprensión de la historia de la empresa y la constitución de una memoria empresarial posibilitan percepciones diferenciadas de la empresa más allá de una visión económica de las organizaciones. De esta manera se observa que la memoria industrial también se vuelve un factor determinante para extenderse la memoria cultural en la cual se verifican los factores materiales [...] e inmateriales [...], tangibles [...] e intangibles [...].*  
(WORCMAN, 2004, p.23)

En los días de hoy, el acceso a la información no es problema ya que con la consolidación de la Internet e la adopción generalizada de redes corporativas gran parte de la información de interés organizacional se encuentra en medio digital. El gran problema que persiste es el de encontrar tales informaciones, compilarlas, consolidarlas y disponerlas.

Para esto se verifica la utilización frecuente de un sistema de disposición automática de documentos basada en Tesauros<sup>34</sup> Corporativos. Oriunda de la Archivología, tal herramienta permite que los usuarios accedan a la información de

<sup>34</sup> Herramienta del lenguaje artificial de un área del conocimiento, siendo construido por especialistas para representar a través de conceptos el contenido informacional, especificando las relaciones entre estos conceptos. (INFOTHES. Disponible en <http://www.thesaurus.eti.br> . Acceso en 26 julio 2011)

forma intuitiva, estando la fuente de la información donde quiera que sea: en un departamento, en un portal corporativo o en la Internet. Esta información es pasada para un organizador automático, que utiliza un Tesauro diseñado de medida para la empresa, para organizar automáticamente la información según conceptos utilizados en su día a día.

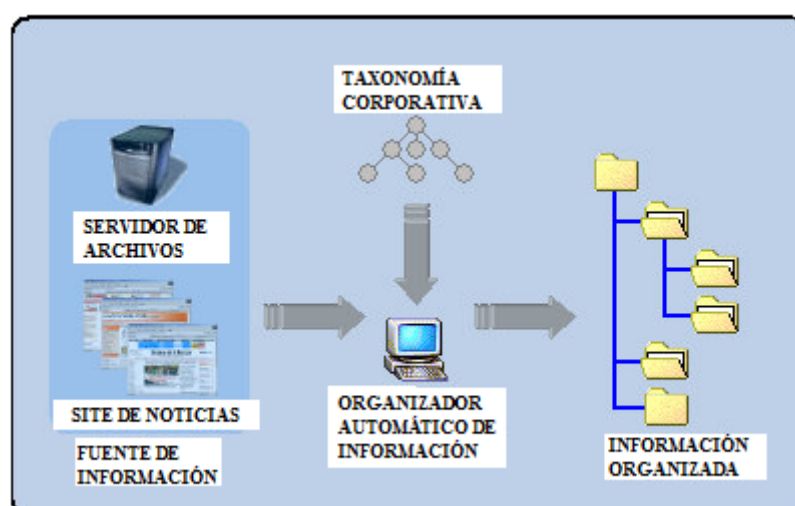


FIGURA 03: Visión general de disposición automática de documentos  
Fuente: adaptado para el español de VALE R. F. y SOARES. A. P. B. (2004, p.03)

Encontramos en Abecker et al (1998) una concepción complementaria que agrega a esta base las premisas del organizador automático de información a partir del uso de la tecnología de la información basada en ontologías para las construcciones aplicativas de memoria organizacional.

Ontología tiene origen en el griego *ontos* (ser) y *logos* (estudio). Es un término relativamente reciente en la filosofía formulado inicialmente con el objetivo de distinguir el estudio del ser, como tal, o sea, del ser humano en su esencia, del estudio de los varios tipos de otros seres de las ciencias naturales. El estudio de ontologías señala con alternativas para representar el conocimiento. En esencia, según Chandrasekaran et al (1999), estudia una serie de formalismos capaces de representar conceptos y sus relaciones en una perspectiva semántica de un

determinado dominio del conocimiento, pudiendo ser considerado tanto como objeto o un proceso.

El término ontología también ha sido empleado por las ciencias de la computación y de la información. Encontramos en Smith (2004) la distinción de uso del término ontología en la filosofía y en las ciencias de la computación y de la información:

*El filósofo-ontologista, a principio por lo menos, hay apenas una única meta: establecer la verdad sobre la realidad, encontrando respuesta para la cuestión "lo que existe". Sin embargo, en el mundo de los sistemas de información, una ontología es un artefacto de software (o lenguaje formal) que tiene utilidades específicas en ambientes computacionales (SMITH, 2004, p. 22)<sup>35</sup>*

Según Abecker et al (1998), el abordaje pautado por la tecnología pasa por la utilización de un sistema asistente, que auxilie a las personas para lidiar con la compleja tarea de manipular competencias organizacionales y funcionales de manera a posibilitar la adquisición, creación, organización y aplicación del conocimiento tácito y explícito. Para el conocimiento explícito los sistemas computacionales se muestran altamente capacitados para realizar estas tareas, lo que ya no ocurre cuando se trata del conocimiento tácito, que son de difícil formalización y requieren un entendimiento contextual analítico para ser interpretados.

Así, según las autoras, la mejor solución para la arquitectura de tal sistema es un abordaje híbrido que integre habilidades de personas y de máquinas.

*El abordaje híbrido [...] corresponde al cambio de foco en la inteligencia artificial. En cuanto una importante meta de la Inteligencia Artificial ha sido*

---

<sup>35</sup> The philosopher-ontologist, in principle at least, has only one only goal: to establish the truth about reality by finding an answer to the question: what exists. In the world of information systems, in contrast, an ontology is a software (or formal language) artifact with a specific set of uses and computational environments in mind.

*construir sistemas basados en conocimiento para resolver, por si solo, problemas desafiantes, un sistema asistente-inteligente coopera con el usuario humano en la solución de un problema.* (ABECKER et al, 1998, p.41)<sup>36</sup>

De esta forma, la automatización completa no es adecuada, pues no existe una secuencia predeterminada de tareas que, si ejecutada, garanta los resultados deseados. Las funcionalidades de la arquitectura de un sistema informatizado de memoria organizacional, según las autoras, deben ser capaces de: coleccionar y organizar sistemáticamente información de varias fuentes, creando un repositorio central, estructurado, de conocimiento de la organización; ofrecer beneficios en el corto plazo, explorando los datos disponibles (bancos de datos, documentos, etc.) y ser adaptable a las necesidades de largo plazo; incorporar al sistema los retornos de los usuarios y refinar el conocimiento acumulado; integrar los ambientes de trabajo y las herramientas que manipulan recursos existentes; y presentar al usuario informaciones relevantes, de forma cooperativa.

La arquitectura propuesta por Abecker et al (1998), comprende tres niveles donde ocurren los procesos de soporte a los usuarios. El *nivel de objetos* está compuesto por fuentes heterogéneas existentes en el ambiente organizacional. El sistema mapea las necesidades de información de las aplicaciones para las fuentes heterogéneas en el nivel de objetos, vía *nivel de descripción*. El *nivel de aplicación* conecta el nivel de descripción al modelo de datos y a la aplicación utilizados por el usuario; puede ser operado, por ejemplo, por modelos de procesos de negocios o sistemas de *workflow*. Los parámetros del contexto de trabajo son mapeados en

---

<sup>36</sup> The hybrid approach [...] corresponds well with the shift of focus in artificial intelligence. While an important AI goal has been to build knowledge based systems that solve challenging problems on their own, an intelligent-assistant system cooperates with a human user in solving a problem.

expresiones del repositorio de la memoria organizacional, resultando en consultas apropiadas.

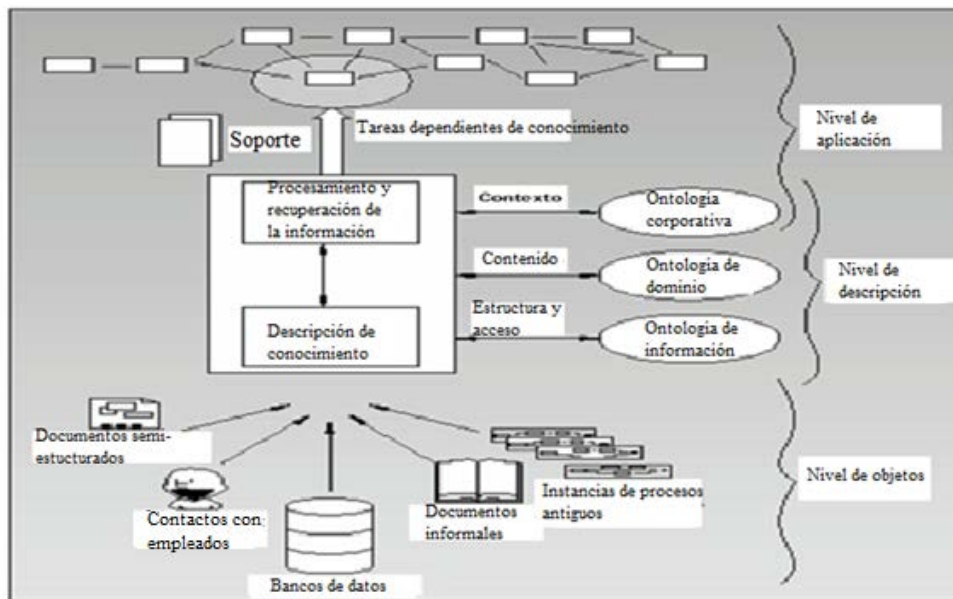


FIGURA 04 – Arquitectura funcional para la MO  
Fuente: adaptado para el español de Abecker et al (1998, p.42)

La representación de las actividades que delimitan la arquitectura propuesta por Abecker ocurre por la interacción entre las aplicaciones disponibles para el usuario y los agentes del sistema que actúan sobre los formalismos creados a partir del modelaje de negocios.

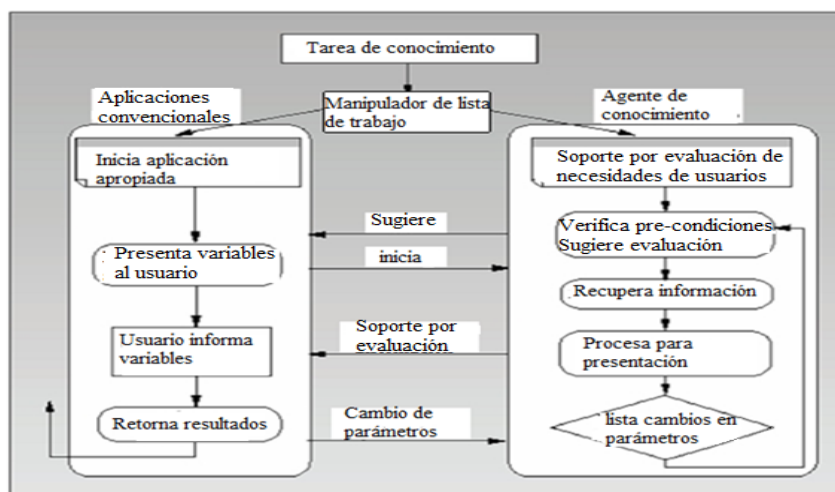


FIGURA 05 – Pasos para soporte a tareas  
Fuente: adaptado para el español de Abecker et al (1998, p.46)

La arquitectura tecnológica propuesta contempla aún ontologías de dominio y una herramienta de generación automática de Tesauros, que trabaja sobre una lista de palabras-clave localizada en el repositorio del sistema. La extracción de diferentes términos y relaciones es así realizada sin la necesidad de lectura de los respectivos documentos.

### **3.2.3.2 Aplicativos 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.

Para la gestión de personas encontramos exposiciones y otros productos, resultados de la investigación, histórica o no, que pueden ofrecer soporte a las más variadas áreas y procesos de la organización. Más allá de las exposiciones, temporales o permanentes, pequeñas publicaciones (folletos, revistas y periódicos internos), conferencias, informes anuales y productos auxiliares para integración, visitas y entrenamientos.

En la comunicación interna las publicaciones institucionales, vídeos y *CD-ROM* de diversas naturalezas y finalidades son elaborados conforme la demanda de informaciones necesarias. También hacen uso de la memoria organizacional algunos tipos de informes internos y estudios de caso, que pueden contener informaciones sigilosas y tienen el objetivo de instrumentalizar a los gestores sobre la evolución de la organización.

En el marketing de relacionamiento y comunicación corporativa podemos encontrar el uso de memoria organizacional en históricos de productos, líneas y servicios; estudios sobre aspectos específicos del desarrollo de la empresa y de las partes interesadas al negocio (estrategias mercadológicas, campañas publicitarias, proyectos tecnológicos innovadores, etc.).

En la historia empresarial encontramos diversas publicaciones, biografías, testimonios de personas vinculadas a la historia de la organización (historia oral) y libros histórico-institucionales. Tales libros histórico-institucionales traen los principales marcos históricos de la organización; su elaboración depende de investigación histórica, a partir de documentos, fuentes orales e iconografía. El texto presenta estilo más periodístico y menos técnico del que trabajos académicos, con lenguaje y lectura fácil, direccionados a mejorar la imagen de la organización o de sus modelos de gestión.<sup>37</sup>.

Otros contenidos históricos son encontrados en la internet e intranet (historia institucional y línea de tiempo) y visan ofrecer, al público interno y externo, datos de la historia empresarial e informaciones de la organización reunidas de forma interactiva, ampliando el alcance y volviéndolos disponibles por tiempo indeterminado.

La memoria organizacional es aún utilizada en *showrooms* históricos, museos empresariales y Centros de Documentación y Memoria. Tiene carácter de celebración, de deferencia y de referencia, pudiendo transformarse en importantes canales de relacionamiento con la comunidad y demás partes interesadas a la

---

<sup>37</sup> En este sentido podemos ejemplificar algunas publicaciones:

- SANEPAR ano 30: resgate da memória do saneamento do Paraná. Curitiba: Ed. Schuster, 1994.
- General Motors do Brasil: 70 anos de história. São Paulo: Ed. Premio, 1995.
- Uma história de realizações: empresa Petróleo Ipiranga 60 anos. São Paulo: Ed. Premio, 1997.
- Energia para o Brasil: 10 anos de Tractebel no Brasil. Florianópolis: Tractebel, 2008.

organización, presentan no sólo la tradición del emprendimiento, pero también pueden reflejar aspectos importantes de su desarrollo en tecnología, *design*, *marketing*, procesos administrativos y otros. Se utiliza de modernos conceptos de museología y museografía, aliados a técnicas de escenografía y de diseño, capaces de crear ambientes interactivos y estimulantes a los varios tipos de público, dando soporte, inclusive, a acciones de responsabilidad socio ambiental, a actividades culturales y educativas.

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). Innúmeras 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 vídeos 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 también 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 basic 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.

### 3.3. Memoria Organizacional y Gestión del Conocimiento

Partiendo de la idea extensamente discutida en la literatura de que las organizaciones son capaces de aprender (SENGE, 1990), de producir conocimiento (NONAKA y TAKEUCHI, 1997) y de retener conocimiento (ACKERMAN y HALVERSON, 2000), se puede concebir un abordaje conjunto, justificado por la estrecha interrelación entre crear, aprender, compartir y utilizar el conocimiento, contemplando los procesos de aprendizaje, gestión del conocimiento y memoria organizacional introducidos en el contexto específico de la cultura de la organización.

El abordaje de la presente investigación se constituye en una propuesta que privilegia la evolución de las teorías organizacionales en la esfera de las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas que experimentamos. Busca, a partir de las inferencias expuestas en diversos momentos por Martins (2001, 2009, 2011) ir más allá de la fuerte influencia de las teorías clásicas y científicas de la administración, liberándose del monopolio de premisas tayloristas y fordistas que focalizan especialmente las dimensiones física y procesual del espacio organizacional, dejando en segundo plano, o aun dejando de lado, perspectivas sociales e históricas.

Se busca, por lo tanto, contribuir en la construcción de una nueva ciencia de las organizaciones, en el sentido emprendido por Guerreiro Ramos (1989) de comprender el papel desempeñado por la relación simbólica en las interacciones interpersonales, contextualizadas en específicas condiciones de tiempo y espacio; y de esta forma contemplar también a reflexión provocada por Heler (2005) cuando afirma que:

*La capacidad predictiva de las ciencias sociales no puede compararse con la de las ciencias naturales. En las ciencias naturales se supone la*

*regularidad de los fenómenos: para efectos semejantes, causas semejantes, de modo que siendo iguales las circunstancias y los objetos, los fenómenos son los mismos. En las ciencias sociales, los objetos – esto es, hombres y mujeres – en circunstancias semejantes actúan de maneras diferentes. Es que los seres humanos tienen lenguaje, y no sólo viven aquello que significa su vivir. Se relacionan con las cosas dentro de un mundo de significados, un mundo que reproduce cambiando, modificándose a través de las acciones significativas de hombres y mujeres. Es un mundo con historia. (HELER, 2005, p.94-95)*

Así, se entiende que la Administración debe tener la intención de alcanzar un análisis consistente de las relaciones entre ambiente económico, lógica organizacional y naturaleza humana, considerando que:

- Los eventos históricos, así como las concepciones pasadas al respecto del mundo, de las organizaciones y del ser humano determinan, de cierta manera, la realidad actual.
- Las empresas son sistemas sociales abiertos sujetas a una gran multiplicidad de influencias internas y externas.
- A pesar de la creciente importancia de los sistemas de información, como repositorios del conocimiento organizacional, son, principalmente, las personas que aprenden, crean, detienen y transmiten los conocimientos más relevantes para el éxito de las empresas.

Así, la gestión del conocimiento se introduce en la teoría de las organizaciones a partir de un cambio conceptual, donde el conocimiento deja de ser visto tan sólo como recurso y pasa a ser considerado tanto una competencia funcional (de los individuos) cuanto organizacional (de toda una colectividad). De esta forma no gestionamos recursos y sí competencias, no tenemos tan sólo la gestión del conocimiento, sino también la gestión por el conocimiento...

### **3.3.1 Los papeles de la memoria organizacional para la gestión del conocimiento**

Inicialmente cabe reforzar lo que ya ha sido anteriormente señalado de que gestión del conocimiento no es simplemente gestión de la información, siendo este uno de sus componentes más importantes, que incluye e incorpora otros aspectos, abordajes y preocupaciones que se refieren a la creación, aplicación y socialización de informaciones y conocimientos en un contexto organizacional favorable.

Este contexto organizacional favorable caracteriza a las organizaciones del conocimiento por la calificación de sus colaboradores; por el mayor valor de activos intangibles en relación a los activos tangibles de la organización; por las redes y conexiones que se establecen entre significaciones, conocimientos y negocios y por los cambios en el contenido del trabajo, donde información y conocimiento son tanto insumo como producto del trabajo.

Sveiby (1998) propone que la construcción de una ventaja competitiva sustentable estaría basada en la identificación y desarrollo de competencias que no fuesen fácilmente apropiadas por los competidores, constituyendo así, un posicionamiento competitivo duradero. Davenport y Prusak (1999) refuerzan y añaden que la única ventaja competitiva sustentable de una empresa es lo que ella colectivamente sabe; la eficiencia con que ella usa lo que sabe y la rapidez con que ella adquiere nuevos conocimientos.

De esta forma, afirma Sveiby (1998), la esencia de una competencia que conduce a una ventaja competitiva duradera es el conocimiento, que no puede ser fácilmente copiado en la medida en que es absolutamente singular tanto en su sujeto como en su proceso de creación, como refuerza Etkin y Schvarstein: *“La formación del conocimiento en sus actores no es una reproducción literal del medio*

*en la mente de los individuos, sino la posibilidad de señalar significados a partir de los acontecimientos” (ETKIN y SCHVARSTEIN, 2005, p.210).*

La propia definición de conocimiento ya es controvertida... Creencia verdaderamente justificada, creencia socialmente legitimada o, como afirma Oliva *“Con relación al conocimiento, de una teoría depende su consistencia lógica y su fundamentación empírica.”* (OLIVA, 2003, p.12)<sup>38</sup>. Sin la pretensión de siquiera iniciar una discusión epistemológica sobre conocimiento, se parte tan sólo de la premisa de la intencionalidad del conocimiento y de su dialéctica relación con el poder, refutándose la idea positivista de neutralidad del conocimiento.

*El ejercicio del poder en si mismo crea y hace emerger nuevos objetos del conocimiento y acumula nuevos cuerpos de información (...) el ejercicio del poder perpetuamente crea conocimiento y, por otro lado, el conocimiento constantemente induce efectos del poder (...) no es posible para el poder ser ejercido sin conocimiento, es imposible al conocimiento dejar de generar poder. (FOUCAULT, 1980 apud TOWNLEY, 2001, p.120)*<sup>39</sup>

Contemplando la premisa de la intencionalidad del conocimiento, Sveiby (1998) clasifica este conocimiento en explícito<sup>40</sup>, habilidad, experiencia, juicio de valor y red social, que de forma progresiva resaltan la dificultad de imitarlos.

---

<sup>38</sup> Com relação ao conhecimento, de uma teoria depende sua consistência lógica e sua fundamentação empírica.

<sup>39</sup> O exercício do poder em si mesmo cria e faz emergir novos objetos do conhecimento e acumula novos corpos de informação (...) o exercício do poder perpetuamente cria conhecimento e, por outro lado, o conhecimento constantemente induz efeitos do poder (...) não é possível para o poder ser exercido sem conhecimento, é impossível ao conhecimento deixar de gerar poder.

<sup>40</sup> La palabra ‘explícito’ se origina del latín “*explicitu*”, que significa formal, explicado, claro, declarado (HOLANDA, 1981, p.599)

ELEMENTO	SIGNIFICADO
Conocimiento explícito	Envuelve conocimiento de los hechos y es adquirido principalmente por la información, casi siempre por la educación formal.
Habilidad	Este arte de “saber hacer” envuelve una competencia práctica – física y mental – y es adquirida, sobre todo, por entrenamiento y práctica. Incluye el conocimiento de reglas de procedimientos y habilidades de comunicación.
Experiencia	La experiencia es adquirida principalmente por la reflexión sobre errores y éxitos pasados.
Juicio de valor	Son percepciones de lo que el individuo cree estar correcto. Ellas actúan como filtros conscientes e inconscientes para el proceso de saber de cada individuo.
Red Social	Está formada por las relaciones del individuo con otros seres humanos dentro de un ambiente y de una cultura transmitidos por la tradición.

CUADRO 04: Elementos de competencia y sus significados  
Fuente: adaptado para el español de Sveiby (1998, p.42)

De acuerdo con Sveiby (1998), el conocimiento es la expresión de experiencias individuales y personales, tácitas<sup>41</sup>, que son registradas en la mente y puede volverse material para la gestión empresarial en la medida en que abandona el campo abstracto y se transforma en hechos.

*Para describir la manera como adquirimos y generamos nuevos conocimientos aplicando a nuestras percepciones sensoriales a las capacidades y los hechos que ya poseemos, Michael Polanyi usa el término proceso de saber. Inspirado por la psicología gestáltica, Polanyi ve el proceso de saber como un proceso de reunión de pistas fragmentadas, por intermedio de percepciones sensoriales y a partir de recuerdos, y agrupamiento de los mismos en categorías. En otras palabras, conferimos sentido a la realidad categorizándolos en teorías, métodos, sentimientos,*

<sup>41</sup> La palabra ‘tácito’ se origina del latín “*tacitu*”, que significa no expresado por palabras, subentendido, implícito (HOLANDA, 1981, p.1346)

*valores y habilidades que podemos utilizar de forma tradicionalmente válida.*  
(SVEIBY, 1998, p.37-38)<sup>42</sup>

Polanyi así ejemplifica la dimensión tácita del conocimiento:

*[...] nosotros sabemos más de lo que podemos contar. [...] Por ejemplo: nosotros reconocemos la fisionomía de una persona y podemos reconocerla en medio de centenas, e mismo a millares. Entretanto, nosotros normalmente no conseguimos decir como reconocemos una fisionomía conocida. La mayor parte de este conocimiento no puede ser expresado en palabras.* (POLANYI, 1983, p.4)<sup>43</sup>

En este sentido, Nonaka afirma que:

*[...] el conocimiento tácito consiste en parte de habilidades técnicas – el tipo de destreza y de difícil especificación, incorporada al término know-how. [...] pero, en general, es incapaz de explicar los principios científicos o técnicos subyacentes a su capacidad.* (NONAKA, 2000, p.33)<sup>44</sup>

En la óptica de Nonaka y Takeuchi (1997, p.7-8), el conocimiento tácito está segmentado en dos dimensiones:

- Dimensión técnica - abarca un tipo de capacidad informal y difícil de definir, o habilidades capturadas en el término *know-how*.
- Dimensión cognitiva - esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones tan arraigadas que son tomadas como ciertas, reflejan nuestra imagen de la realidad (lo que es) y la visión del futuro (lo que deberá ser). Estos

---

<sup>42</sup> Para descrever a maneira como adquirimos e geramos novos conhecimentos aplicando às nossas percepções sensoriais as capacidades e os fatos que já possuímos, Michael Polanyi usa o termo processo de saber. Inspirado pela psicologia gestáltica, Polanyi vê o processo de saber como um processo de reunião de pistas fragmentadas, por intermédio de percepções sensoriais e a partir de lembranças, e agrupamento das mesmas em categorias. Em outras palavras, conferimos sentido à realidade categorizando-as em teorias, métodos, sentimentos, valores e habilidades que podemos utilizar de forma tradicionalmente válida.

<sup>43</sup> [...] we can know more than we can tell. [...] Take an example. We know a person's face, and can recognize it among a thousand, indeed among a million. Yet we usually cannot tell how we recognize a face we know. So most of this knowledge cannot be put into words.

<sup>44</sup> [...] o conhecimento tácito consiste em parte de habilidades técnicas – o tipo de destreza e de difícil especificação, incorporada ao termo know-how. [...] mas, em geral, é incapaz de explicar os princípios científicos ou técnicos subjacentes à sua capacidade.

modelos implícitos moldan la forma de percepción del mundo a nuestro alrededor.

Para que el conocimiento tácito pueda ser compartido dentro de la organización, conforme Nonaka y Takeuchi (1997, p.8) *“[...] tendrá que ser convertido en palabras o números que cualquiera pueda comprender. [...] Es exactamente durante el tiempo en que esta conversión ocurre — de tácito para explícito — que el conocimiento organizacional es creado”*<sup>45</sup>.

El conocimiento explícito puede ser expresado en palabras, números, datos brutos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Para Nonaka (2000, p.34-35) este tipo de conocimiento ejerce importante influencia sobre el conocimiento tácito: *“[...] a medida que un nuevo conocimiento explícito es compartido en toda la organización, otros empleados comienzan a internalizarlo – o sea, lo utilizan para ampliar, extender y reformular sus propios conocimientos tácitos”*<sup>46</sup>.

El reconocimiento del conocimiento tácito da origen a una nueva perspectiva de la organización:

*“[...] no de una máquina de procesamiento de informaciones, sino de un organismo vivo. Tener una corazonada o un insight altamente personal tiene poco valor en la empresa, a no ser que el individuo pueda convertirlo en conocimiento explícito, permitiendo así que él sea compartido con otros individuos en la empresa. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.11)”*<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> [...] terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. [...] É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre — de tácito para explícito — que o conhecimento organizacional é criado.

<sup>46</sup> [...] à medida que um novo conhecimento explícito é compartilhado em toda a organização, outros empregados começam a internalizá-lo – ou seja, utilizam-no para ampliar, estender e reformular seus próprios conhecimentos tácitos.

<sup>47</sup> [...] não de uma máquina de processamento de informações, mas de um organismo vivo. Ter um palpite ou um insight altamente pessoal tem pouco valor na empresa, a não ser que o indivíduo possa convertê-lo em conhecimento explícito, permitindo assim que ele seja compartilhado com outros indivíduos na empresa.

El conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación del conocimiento organizacional, que ha de ser movilizado y acumulado en el nivel individual; y que es ampliado organizacionalmente y cristalizado en niveles ontológicos superiores - la espiral del conocimiento-, en la cual la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito tendrá una escala cada vez mayor en la medida que suban los niveles ontológicos.

Así, Nonaka y Takeuchi (1997) proponen en la espiral del conocimiento un modelo de cuatro movimientos para que una empresa cree conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización.

*La espiral es generada a través de cuatro formas de conversión del conocimiento: El núcleo de nuestra teoría está en la descripción del surgimiento de esta espiral. Presentamos los cuatro modos de conversión del conocimiento, creados a partir de la interacción entre conocimiento tácito y explícito. Estos cuatro modos – que denominamos– constituyen el motor del proceso de creación del conocimiento como un todo. (Nonaka y Takeuchi 1997, p. 62)<sup>48</sup>*



FIGURA 06: La espiral del conocimiento  
Fuente: adaptado para el español de NONAKA y TAKEUCHI (1997, p.80).

<sup>48</sup> A espiral é gerada através de quatro formas de conversão do conhecimento: O núcleo de nossa teoria está na descrição do surgimento dessa espiral. Apresentamos os quatro modos de conversão do conhecimento, criados a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito. Esses quatro modos – que denominamos– constituem o motor do processo de criação do conhecimento como um todo.

La creación del conocimiento organizacional es así una interacción continua y dinámica entre los conocimientos tácito y explícito. Esta interacción está moldada por los cambios entre los diferentes modos de conversión del conocimiento e inducidos por varios factores.

La *socialización* es el proceso que convierte conocimiento tácito en nuevo conocimiento tácito, desarrollando un campo de interacción que facilita el compartimiento de las experiencias y de los modelos mentales de los miembros. La socialización genera conocimiento compartido, como modelos mentales o habilidades técnicas compartidas.

La *externalización* convierte conocimiento tácito en conocimiento explícito y es provocada por el diálogo o reflexión colectiva significativa, donde metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos ayudan a articular el conocimiento tácito oculto que, de otra forma, es difícil de ser comunicado. La externalización genera conocimientos conceptuales nuevos a partir del conocimiento tácito.

La *combinación* es un proceso de sistematización de conceptos en un sistema de conocimiento que convierte conocimiento explícito en nuevo conocimiento explícito. Es provocada por la disponibilidad del conocimiento recién creado y del conocimiento ya existente, provenientes de diferentes áreas de la organización en una red, cristalizándolos así en un nuevo producto, servicio o sistema gerencial. Los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de medios como documentos, reuniones, telefonemas o redes de comunicación computadorizada. La reconfiguración de las informaciones a través de clasificación, incremento, combinación y categorización del conocimiento explícito lleva a nuevos conocimientos; es lo que sucede en la creación del conocimiento a través del

aprendizaje. La combinación genera conocimiento sistémico, como la generación de prototipos.

La *internalización* es el proceso de incorporación del conocimiento explícito en conocimiento tácito. Es el aprender haciendo. Cuando internalizadas en las bases del conocimiento tácito de los individuos, bajo la forma de modelos mentales o *know-how* técnico compartido, las experiencias a través de la socialización, externalización y combinación se vuelven activos valiosos.

A pesar de que el conocimiento tácito es más valioso para la gestión del conocimiento, especialmente en los procesos de innovación, y tal vez hasta más numeroso que el conocimiento explícito dentro del universo organizacional, la literatura sobre gestión del conocimiento se centra en la codificación del conocimiento existente de forma explícita y compartida, con fuerte apelo al uso de las tecnologías de la información.

Así ha crecido en los últimos años la atención en como gestionar también la captura y transferencia del conocimiento tácito. Un sistema de gestión documentado pasa a ser una buena herramienta para conversión de conocimiento tácito en explícito, pues la propia transformación del conocimiento tácito en explícito, presentes en el proceso de elaboración y revisión de la documentación es una forma de compartir conocimiento.

El objetivo integral de la gestión del conocimiento es asegurar que el conocimiento presente en una organización sea aplicado productivamente en su beneficio. La base de conocimiento organizacional consiste en activos de conocimiento individual y colectivo que la organización puede utilizar para alcanzar sus objetivos. Y tales activos, además de estar disponibles, necesitan la voluntad humana para ser evocados.

### 3.3.2 Memoria organizacional y aprendizaje.

La temática del aprendizaje organizacional crece en importancia en los días de hoy en razón directa a la relevancia, cada vez mayor, del desarrollo de nuevos conocimientos y tecnologías, y de las consecuentes necesidades de capacitación y perfeccionamiento de la fuerza de trabajo.

En estudios anteriores (PEREIRA, 2001, 2003, 2007) constatamos que las cuestiones de aprendizaje no caben más en el restringido espacio de las salas de clase. Ellas invaden, permean y ocupan todos los lugares. La vinculación entre la formación escolar y el ejercicio profesional se modificó. Las funciones capacitadora y certificadora de competencias, hasta entonces desempeñadas por las instituciones de enseñanza tradicionales (escuelas técnicas y universidades), pasan cada vez más a ser ejercidas por las organizaciones productivas del mercado.

Surge en los últimos años la figura del “trabajador multifuncional”, refrendada en la Gestión por la Calidad y por el Gerenciamiento de Proyectos. Con una concepción de efectiva participación en soluciones, mejorías, normas y procedimientos; de ejecución de tareas diferenciadas y del control de su propio desempeño se molda el ideal de fuerza de trabajo capaz de adecuarse a las variaciones de productos y mercados, y de garantizar la reconversión de recursos.

Para desempeñar este papel de “trabajador multifuncional” el hombre no puede ser considerado un simple depósito de los conocimientos existentes en un mundo pronto. Él debe ser colocado en el plano de sus interacciones con el mundo, y a la proporción que crea conciencia del mundo, en el cual se encuentra inserto, se vuelve capaz de transformarlo por la creatividad movida por los desafíos presentes en este mundo.

*Aprendizaje es aquel coherente con su propia lógica, o sea, aquel que aprende siempre, ya que su inteligencia no está en el almacenaje*

*reproductivo, sino en la reconstrucción constante. Aprender no puede atender, nunca, a una tarea completa, a un procedimiento acabado o a una pretensión totalmente realizada; al contrario, indica, vivamente, la dinámica de la realidad compleja, la finitud de las soluciones y la incompletitud del conocimiento. (DEMO, 2000, p.49)<sup>49</sup>*

El aprendizaje en las organizaciones debe así ser visto bajo una perspectiva educacional, necesariamente abarcadora, contemplando las dos vertientes teóricas que sustentan los principales modelos de aprendizaje: behaviorismo y cognitivismo:

*El proceso de aprendizaje en una organización no sólo envuelve la elaboración de nuevos mapas cognitivos, que posibiliten comprender mejor lo que está ocurriendo en su ambiente externo e interno, sino también la definición de nuevos comportamientos, que comprueben la efectividad del aprendizaje. (FLEURY y FLEURY, 1997, p.20)<sup>50</sup>*

A partir del inicio de los años 90, Senge (1990) trae la idea de organizaciones que aprenden - *Learning Organizations*. Su aplicación se da al convergir las cinco disciplinas consideradas por él como la base de las organizaciones que aprenden: el razonamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, el objetivo común y el aprendizaje en grupo.

En las organizaciones de aprendizaje las personas son de cierta forma respetadas en su individualidad, autonomía y visión de mundo, generando motivación para obtener más conocimientos y aprender continuamente. Poseen libertad de resolver problemas, tienen voz activa en los procesos de los cuales

---

<sup>49</sup> Aprendizagem é aquela coerente com sua própria lógica, ou seja, aquela que aprende sempre, já que sua inteligência não está na estocagem reprodutiva, mas na reconstrução constante. Aprender não pode atender, nunca, a uma tarefa completa, a um procedimento acabado ou a uma pretensão totalmente realizada; ao contrário, indica, vivamente, a dinâmica da realidade complexa, a finitude das soluções e a incompletude do conhecimento.

<sup>50</sup> O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, mas também a definição de novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado.

hacen parte y utilizan el razonamiento y el juicio crítico para la producción de conocimiento.

Ya en el final de los años 90 Meister (1999) propone la idea de educación corporativa (y su modelo aplicativo de universidad corporativa o escuela de negocio) como modelo de aprendizaje proyectado para la gestión del conocimiento. Se configura como una evolución incremental, apropiándose de principios ya existentes en las prácticas de entrenamiento y aprendizaje.

La educación corporativa se diferencia de las prácticas anteriores al tratar el aprendizaje como un proceso del negocio. Abre oportunidades de aprendizaje alineadas a la estrategia de la empresa para toda la cadena de valor y relacionamientos en el sentido de obtener ventajas competitivas sustentables que den soporte al negocio y abra nuevos mercados.

De cualquier forma, independiente del modelo a ser considerado – entrenamiento & desarrollo, organizaciones de aprendizaje o educación corporativa – el aprendizaje tiene estrecho vínculo con la memoria. En el proceso de enseñanza–aprendizaje profesional cada individuo crea o no sus memorias individuales – recordar u olvidar – de acuerdo con el grado de importancia adviniendo de la comprensión subjetiva de su posición jerárquica, motivación, aplicación práctica y hasta su estado emocional. A esta evocación de memoria de mayor significancia y mayor plazo Klein (1994, apud Martinez, 2007, p.155-162) llama de representatividad.

### 3.3.3 Memoria organizacional y cultura organizacional.

Organizaciones son fenómenos complejos y paradójicos que pueden ser comprendidos de diferentes maneras... Ciertamente esto contribuye para justificar la larga utilización de metáforas en la administración y en los estudios organizacionales. Usamos metáforas para entender un elemento de nuestra experiencia en comparación a otro, focalizando nuestra comprensión de forma específica, aunque parcial, y generando un descubrimiento unilateral. Así confrontando las metáforas de memoria organizacional y cultura organizacional, podemos abrir nuevas perspectivas para pensar el complejo y paradójico cotidiano organizacional.

En estudio anterior (PEREIRA *et al*, 2007) se constata que la fundamentación teórica de cultura organizacional comporta abordajes de varias áreas de conocimiento. Inicialmente elaborado a partir de la antropología, recibe influencias de la sociología, historia y psicología social. Con la utilización de esta metáfora la administración busca enfatizar la importancia de la esfera simbólica de las organizaciones en el comportamiento de las personas, en los procesos de trabajo y en el desempeño económico, ampliando las posibilidades de intervención en la realidad organizacional y social.

La literatura en administración comienza a demostrar preocupaciones en relación a la cultura organizacional en la primera mitad del siglo XX, pero este movimiento sólo toma cuerpo a partir de la década del sesenta, ciertamente asociado al éxito del alza de la economía japonesa después de la segunda guerra mundial.

Adaptado a partir de Livia Barbosa (2002, p.12-13) se emprende un breve estudio que señala para tres momentos distintos de abordaje de la metáfora de

cultura organizacional. El primer momento, durante las décadas de sesenta y setenta, tiene por características principales el alineamiento con el desarrollo organizacional, la concepción humanista de los valores organizacionales, y el uso de la cultura como instrumento de mejoría. Ya el segundo, a partir de los años ochenta hasta mediados de los años noventa, se caracteriza por la influencia japonesa y por los intentos de transformar cultura organizacional en variable estratégica de gestión y competitividad. El tercer período, que se extiende de mediados de los años noventa hasta los días actuales, se caracteriza por la inclusión de la cultura organizacional como activo intangible de las organizaciones, su consecuente preocupación en mensurar, medir, esta cultura; y por el alineamiento de cultura con liderazgo y cambios organizacionales.

En lo cuadro a seguir se busca ejemplificar este universo de líneas de pensamiento en cultura organizacional.

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEPTO</b>
Benveniste 1971, p.158.	Cultura organizacional como un fenómeno simbólico que integra un conjunto complejo de representaciones organizadas por un código de relacionamientos y valores: tradiciones, religión, leyes, política, ética, artes, y todo lo demás que impregne el hombre en su consciencia, y que determina el comportamiento humano en todas sus actividades.
Pettigrew (1979; <i>apud</i> Rodrigues, 2002, p.25)	Es un sistema de significados aceptados pública y colectivamente por un determinado grupo en un determinado tiempo. Este sistema de términos, formas, categorías e imágenes interpreta para las personas sus propias situaciones. <sup>51</sup>

<sup>51</sup> É um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta para as pessoas as suas próprias situações.

AUTOR	CONCEPTO
Wilkins y Patterson (1985; <i>apud</i> Rodrigues, 2002, p.25)	Son conclusiones a que un grupo de personas llega a partir de sus experiencias; tales conclusiones incluyen: prácticas convencionales, valores y los presupuestos. <sup>52</sup>
Schein, 1985, p.09	Cultura organizacional es el conjunto de presupuestos básicos que un grupo inventó, descubrió o desarrolló al aprender como lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionó bien lo suficiente para ser transmitidos a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir, en relación a estos problemas. <sup>53</sup>
Morgan, 1996, p.144	La cultura corporativa se basa en capacidades características e incapacidades que como un resultado de la evolución de la cultura se transformó en las características que definen la manera por la cual la organización trabaja, siendo construida dentro de las actitudes y enfoques de sus empleados. <sup>54</sup>

CUADRO 05: cuadro síntesis de abordajes de cultura organizacional  
Elaborado por el autor

Socorriéndose una vez más en las metáforas, recurrimos a Morgan (1996, p.115-144) que diseña una metáfora de las organizaciones como cultura a partir de los procesos de cambios organizacionales racionalmente entendidos como un problema de aprendizaje: aprender a mudar tecnologías, estructuras, procesos, habilidades y motivaciones. Entretanto, este cambio no es efectivamente posible si no contempla los necesarios cambios en las representaciones, significados, valores

<sup>52</sup> São conclusões a que um grupo de pessoas chega a partir de suas experiências; tais conclusões incluem: práticas convencionais, valores e os pressupostos.

<sup>53</sup> Organizational culture is a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

<sup>54</sup> A cultura corporativa baseia-se em capacidades características e incapacidades que como um resultado da evolução da cultura se transforma nas características que definem a maneira pela qual a organização trabalha, sendo construída dentro das atitudes e enfoques de seus empregados.

compartidos y esquemas interpretativos de la organización en un contexto de tiempo breve y altas exigencias globales.

Así, cultura organizacional pasa necesariamente por un abordaje multidisciplinario, resultante de un proceso social complejo y continuo, que comprende la interpretación e interacción de una determinada colectividad en el sentido de reducir ambigüedades y tejer percepciones compartidas a partir de factores tangibles - arquitectura en uso; técnicas de gestión de procesos de trabajo; estilo de vestuario; organización espacial; además de objetos, artefactos, productos y servicios - e intangibles - símbolos y marcas; costumbres, creencias, ideas, paradigmas, reglas y tabús. La cultura organizacional debe ser entendida como la expresión de significados personales y subjetivos y también como las posibilidades de objetivación de las actividades y prácticas sociales.

En este sentido, como ya afirmaba Schein (1982), cada organización tiene su cultura propia y única, sin embargo debemos añadir que esta cultura organizacional es también holográfica: “[...] *del punto de vista interno, cultura parece más holográfica que mecanicista*” (Morgan, 1996, p.143)<sup>55</sup>. La formación de la cultura está influenciada por la trayectoria de la organización, en sus obstáculos, derrotas y victorias; por el conjunto de percepciones individualizadas de cada experiencia profesional. Pero también está formada por subculturas diversas, oriundas de los diferentes sectores, jerarquías y unidades de negocios – como señala Morgan (1996) – o formada por diferentes tipologías: cultura organizacional, corporativa, empresarial, como defiende Barbosa (2002).

---

<sup>55</sup> [...] *do ponto de vista interno, cultura parece mais holográfica do que mecanicista.*

Tanto a partir de la idea holográfica de Morgan (1996), como por el anterior abordaje de multidisciplinaridad, complejidad y continuidad se abren varias posibilidades de diferenciar y articular cultura y memoria en las organizaciones.

La memoria organizacional trae un conjunto de variables objetivas y subjetivas significantes para el entendimiento de la realidad a partir de incorporaciones individuales que sustentan una realidad colectiva establecida y aceptada. Esta realidad se caracteriza por comportamientos articulados forjando representaciones de identidades individuales y colectivas, donde se expresa la cultura organizacional.

Estas construcciones de representaciones de identidades ocurren, por lo tanto, a partir de las diversas dimensiones de la memoria organizacional, manifestándose a través de los diversos trazos de la cultura organizacional; o sea, lo que se puede establecer en las relaciones entre memoria organizacional y cultura organizacional es que la memoria posee en su contexto fragmentos de interpretaciones y experiencias evocadas individualmente, colectivamente e institucionalmente. Las características de convivencia y relaciones sociales resultantes se manifiestan en la forma de trazos, características, tipos o subgrupos de la cultura organizacional.

#### **3.3.4. Memoria organizacional e historia empresarial.**

El concepto de historia empresarial no fue hasta los días de hoy suficientemente sistematizado, dando así margen a diferentes interpretaciones que tienen en común la aproximación, por la confrontación, de dos modos de análisis semejantes, pero formulados por posturas y prácticas bastante diversas, como nos muestra Levy (1994):

Para los economistas, la historia no pasaba de descripción sin método analítico, en cuanto los historiadores entendían la ciencia económica como el ejercicio de formulación de modelos puros sin equivalentes concretos. Los historiadores describían como y los economistas querían saber el porqué. (LEVY, 1994, p.17)<sup>56</sup>

Encontramos en Schumpeter<sup>57</sup> (*apud* LEVY, 1994, p.18) la argumentación necesaria para el desarrollo de la historia empresarial en un contexto de historia económica cuando enfatiza:

*La necesidad creciente de confrontación del pensamiento histórico con el pensamiento económico, por la necesidad de aproximarlos como objetivo de que los datos históricos asumiesen un espacio en la teoría, no apenas a título de ilustración, pero sí de confirmación de las conclusiones elaboradas en abstracto.* (SCHUMPETER *apud* LEVY, 1994, p.18)<sup>58</sup>

La utilización de la historia empresarial surge según Nassar (2004) a partir de 1905 y 1907, en Alemania, donde las empresas KRUPP y SIEMENS crearon los primeros archivos empresariales de carácter histórico. Otro marco relevante se dio en 1926/1927, con la creación del Centro de Investigaciones en Historia Empresarial y la introducción de la disciplina Historia Empresarial en la Universidad de Harvard, que tenían por objetivo estudiar la biografía de empresarios y la evolución de las instituciones a partir de sus archivos, así como buscaban aprender las maneras por las cuales los empresarios dirigían sus negocios.

Identificamos hoy tres grandes líneas de pensamiento historiográfico para historia empresarial. Por un lado la escuela anglo-americana representada por

---

<sup>56</sup> Para os economistas, a história não passava de descrição sem método analítico, enquanto os historiadores entendiam a ciência econômica como o exercício de formulação de modelos puros sem equivalentes concretos. Os historiadores descreviam como e os economistas queriam saber o porque.

<sup>57</sup> SCHUMPETER, J. *History of economic analysis*. New York, 1954.

<sup>58</sup> A necessidade crescente de confrontação do pensamento histórico com o pensamento econômico, pela necessidade de aproxima-los como objetivo de que os dados históricos assumissem um espaço na teoria, não apenas a título de ilustração, mas sim de confirmação das conclusões elaboradas em abstrato.

autores como Parsons<sup>59</sup> y Coleman<sup>60</sup> (Universidades de Cambridge y Oxford) y, principalmente, Chandler<sup>61</sup> (Universidad de Harvard) con una abordaje empirista centrado en las transformaciones estructurales del gerenciamiento empresarial, una historia institucional que busca tornar suyos los grandes problemas corporativos.

Por otro lado, encontramos en la historiografía francesa, en específico en la École des Annales a partir de la década de 1950, la ambición de una síntesis global de lo social donde se buscan vincular aspectos materiales – técnicas y procesos – a aspectos inmateriales – poder y mentalidades – retomando en parte la concepción histórica marxista a partir del materialismo histórico que preconiza la inexistencia de divisorias entre las ciencias sociales. Esta perspectiva se hace presente en la posibilidad de combinación de las ideas de Polanyi<sup>62</sup> y Braudel<sup>63</sup> en lo que se refiere a la utilización complementaria de hipótesis empíricas y teóricas para la elaboración de la historia empresarial.

Una tercera línea de pensamiento historiográfico es encontrada en la historiografía japonesa, que tiene en la Universidad de Tóquio, desde su creación en 1974, la sede de la *Internacional Conference on Business History*. En el abordaje nipón las cuestiones de tecnología, estrategia y marketing son tratadas con fuerte amparo empírico, en una perspectiva totalizadora de interrogar el pasado a partir de la realidad presente.

---

<sup>59</sup> PARSONS, T. e SINELSER, N. *Economy and Society*. Londres: Routledge & Keagan Paul, 1957.

<sup>60</sup> COLEMAN, D. C. *Courtaulds: Economic and social history*. Oxford, 1969.

<sup>61</sup> *Op. Cit.* y más 80 estudios de corporaciones industriales norteamericanas: Du Pont, General Motors, Exxon, Sears, entre otras.

<sup>62</sup> *Op. Cit.*

<sup>63</sup> BRAUDEL, F. *Lés jeux de l'échange – civilization matérielle, économie et capitalisme*. Paris: Armand Colin, 1979.

En el Brasil, los primeros trabajos considerados como historia empresarial fueron emprendidos a partir de los años sesenta, teniendo en José de Souza Martins<sup>64</sup> uno de sus precursores. Los trabajos de historia empresarial en el Brasil siguen tanto la escuela anglo-americana como la escuela de los Anales, en la búsqueda de conocer la estructura y la evolución industrial brasilera.

Ya la percepción del medio empresarial brasilero en cuanto la búsqueda por el rescate de su historia ocurre sobre todo a partir de los años 1990, cuando progresivamente crecen los proyectos de rescate histórico y de desarrollo de productos como las líneas del tiempo, utilizados en sitios de internet, *folders*, libros, museos y exposiciones, como fue tratado anteriormente en la sección 3.2.3.2 – aplicativos da memoria organizacional.

De esta forma, estudiar la emergencia y el desarrollo de los trabajos de historia empresarial es buscar alternativas teóricas que remiten a la memoria algo que se relacione con la trayectoria empresarial. Identificar tal categoría provoca una nueva posibilidad de hacer de la memoria no solamente recuerdos, sino usarlos ideológicamente como factor relevante en el proceso de rescate y valorización de la trayectoria y de la cultura de una organización, como sostienen Costa y Saraiva:

*La historia de los negocios (...) es una línea que despolitiza el proceso de rescate de la memoria de construcción de la historia empresarial. (...) No es neutro, así, el rescate del pasado empresarial (...) se refiere a la legitimidad que poseen empresarios y sus representantes de definir unilateralmente y extensivamente, lo que debe ser recordado en aquel contexto organizacional específico. (COSTA y SARAIVA, 2010, p.01)<sup>65</sup>*

---

<sup>64</sup> MARTINS, J. S. *Conde Matarazzo, el empresario y la empresa: estudio de sociología del desarrollo*. São Paulo: Hucitec, 1976.

<sup>65</sup> A história dos negócios (...) é uma linha que despolitiza o processo de resgate da memória de construção da história empresarial. (...) Não é neutro, assim, o resgate do passado empresarial (...) diz respeito à legitimidade que possuem empresários e seus representantes de definir unilateralmente e extensivamente, o que deve ser lembrado naquele contexto organizacional específico.

En los últimos años nuevos direccionamientos de la historia empresarial ganan cuerpo como señalan Harvey y Wilson<sup>66</sup> (2007, *apud* COSTA y SARAIVA, 2010, p.06) sin, con todo, presentar grandes cambios del enfoque oficial unívoco que la caracteriza: la escuela anglo-americana disminuyó el foco sobre administración interna de empresas aisladas y desarrolla trabajos de historia comparada; y la escuela francesa tiene mayor repercusión de su perspectiva de historia empresarial global. Esto se refleja en el Brasil, y ciertamente en otros países, con iniciativas como la del Programa de Estudios de Administración Brasileira – ABRAS/EBAPE-FGV<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup>HARVEY, C. e WILSON, J. *Redefining business history: an editorial statement*. Business History, London, v. 49, nº1, p. 1-17, jan. 2007.

<sup>67</sup> Programa de Estudos de Administração Brasileira / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getulio Vargas. <http://ebape.fgv.br/pp/abras>

#### **4. POR UN MODELO DE ANÁLISIS PARA MEMORIA ORGANIZACIONAL**

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. Memoria organizacional es una metáfora creada para explicar la dinámica de posibilidades y características para adquirir, representar, almacenar y recuperar conocimientos.

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.

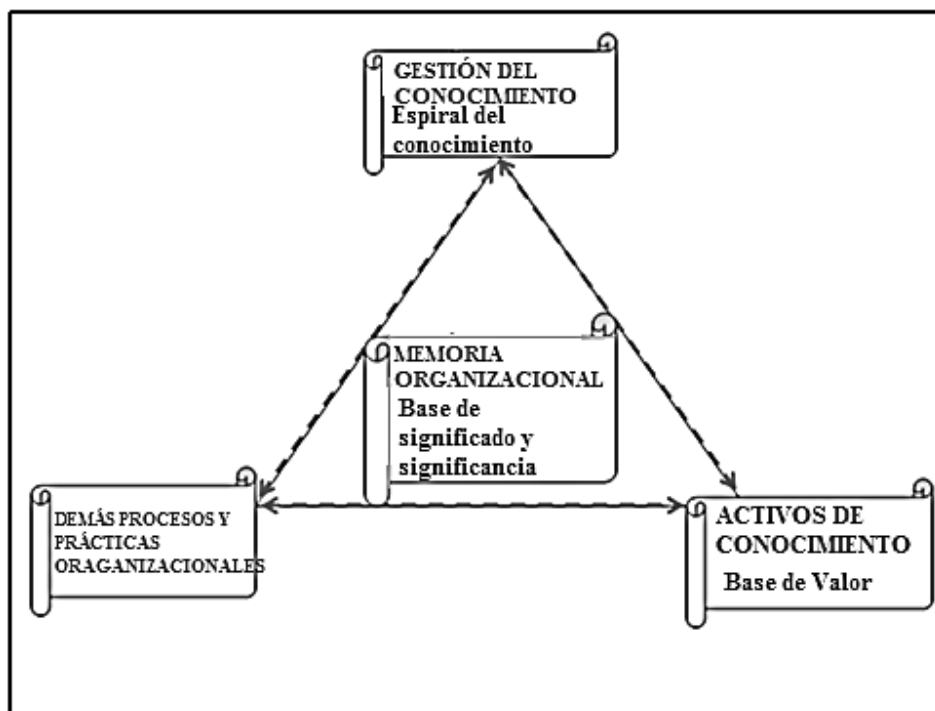


FIGURA 07: Memoria Organizacional, Gestión del Conocimiento y Activos de Conocimiento.  
Elaborado por el autor

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 si: consiste en adaptar o modificar una

*memoria ya establecida en el sentido de mantenimiento, coherencia, unidad y continuidad de la organización*<sup>68</sup>.

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 nombró 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)<sup>69</sup>.

#### **4.1. Memoria Organizacional en cuanto objeto de estudio**

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.

---

<sup>68</sup> [...] 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.

<sup>69</sup> Enquadramento da memória: processo seletivo direccionado a partir de um objetivo ou ideologia para provocar e difundir determinada lembrança

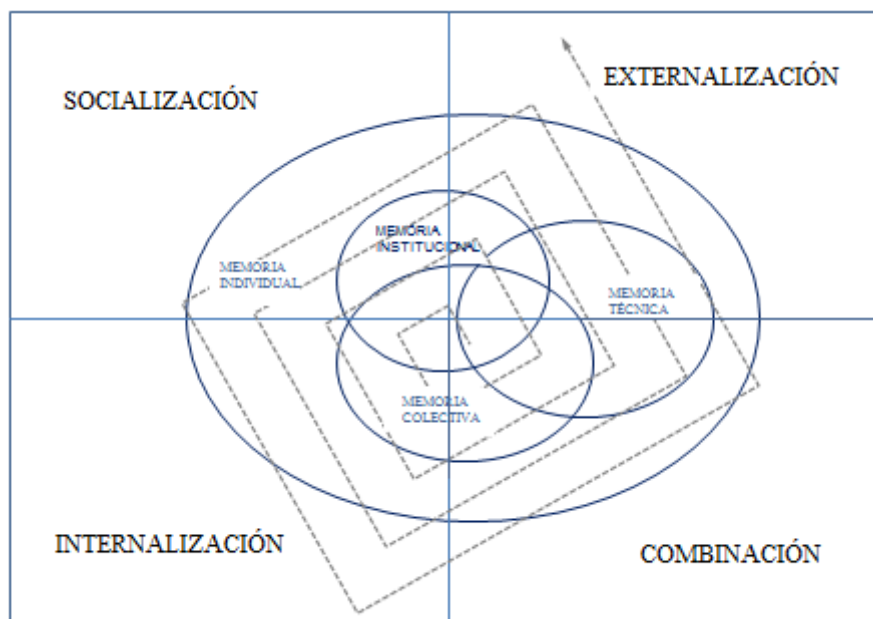


FIGURA 08: Dimensiones de la memoria organizacional en la espiral del conocimiento  
Fuente: adaptado de NONAKA y TAKEUCHI (1997, p.80).

#### 4.1.1. La dimensión memoria individual: el punto de partida

Se parte de la premisa, en consonancia con el pensamiento de Ricoeur (2008), que el estudio de la memoria no se debe dar a partir de las relaciones sociales, y sí a partir de las experiencias personales. Para Ricoeur (2008), la cuestión central a ser resuelta debe tener por punto de partida el local donde la memoria inicialmente 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.

Es una premisa controvertida, divergente de ideas defendidas por diversos autores como Halbwachs (1990) - que afirma que la memoria es esencialmente colectiva ya que se constituye a partir de las relaciones sociales, y que persiste en cuanto sea significativa en términos de creencias y valores para la mayoría de los integrantes de ese grupo social - y por Gómez Fulao (2005) - para quien la

individualidad no es una categoría autosuficiente y sí condicionada por la manera en que lo social o colectivo están organizados.

*[...] que la individualidad no es una categoría significativamente autosuficiente; que la estructura social es anterior a la estructura individual; que la naturaleza de esta depende de la manera en que lo social o lo colectivo están organizados, que la visión debe, en consecuencia, anteceder lo individual. (GÓMEZ FULAO, 2005, 13)*

La premisa aquí defendida no apoya, con todo, la disociación completa entre las dimensiones individuales y colectivas defendida por Bergson en sus estudios (1999, *op. cit.*; y 2006), pero sí, como preconiza Ricoeur (2008), que esta 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.

Se entiende que la memoria es una reconstitución psíquica e intelectual que acarrea de hecho una representación selectiva do pasado, un pasado que nunca es aquel de individuo solamente, pero para el individuo, y que está introducido en el contexto social. De esta forma, la memoria individual es prioritaria en la medida en que expresa un elemento esencial de identidad, de percepción de si y de los otros. Luego, el carácter colectivo está ciertamente presente en toda memoria individual, pero ese carácter varía de individuo para individuo, es la elección personal e intransferible de la evocación, o del olvido...

La memoria individual está constituida a partir de las vivencias, de la observación directa y de las actividades de aprendizaje. Genera modelos mentales, paradigmas y valores culturales direccionados a la capacidad de consecución de las actividades de trabajo y las necesidades de relacionamientos sociales y políticos en

el ámbito organizacional. Se constituye, a principio, de conocimientos tácitos, pasibles de ser explicitados en mayor o menor grado por la espiral del conocimiento.

Y es también en el ámbito de la memoria individual que encontramos las “*memorias que no existen*”, aquellas memorias que la empresa no reconoce, que integra lo que Meneses (1992, *op. cit.*) llamó de “*sistema de recuerdo y olvido programados*”. Memorias que Costa y Saraiva (2010, *op. cit.*) tan apropiadamente crearon las categorías:

*[...] **memorias olvidadas**, muchas veces consideradas relativamente menos importantes, no cabiendo ser recordadas; **memorias subterráneas**, oriundas de una historia no oficial y, por eso, susurradas; **memorias clandestinas**, que suponen ilegitimidad el punto de vista oficial, y por eso son combatidas por la versión oficial de la historia de la empresa; **memorias silenciadas**, sobre las cuales pesa una presión para que no sean siquiera susurradas, una vez que preservan versiones que no se desea acceso; **memorias vergonzosas**, que pueden presentar el resultado de decisiones torpes, que causaron vergüenza a los gestores en el período en que ocurrieron; y **memorias prohibidas**, que constituyen verdaderos tabúes, y cuyo rescate puede ser siquiera pensado. (Costa y Saraiva, 2010, p.10-11, destaque del autor)<sup>70</sup>*

#### 4.1.2. La dimensión memoria colectiva: el contexto social

La memoria colectiva es fruto de las relaciones interpersonales, percepciones, identidades, hábitos, costumbres, valores, mitos, ritos, monumentos, en fin, todos los aspectos posibles frutos de las relaciones sociales entre empleados y todos aquellos que participan de las cadenas de valor y de relacionamientos de la organización.

---

<sup>70</sup> [...] **memórias esquecidas**, muitas vezes consideradas relativamente menos importantes, não cabendo serem lembradas; **memórias subterrâneas**, oriundas de uma história não oficial e, por isso, sussurradas; **memórias clandestinas**, que supõem ilegitimidade do ponto de vista oficial, e por isso são combatidas pela versão oficial da história da empresa; **memórias silenciadas**, sobre as quais pesa uma pressão para que não sejam sequer sussurradas, uma vez que preservam versões que não se deseja acesso; **memórias vergonhosas**, que podem apresentar o resultado de decisões desastradas, que causaram embaraço aos gestores no período em que ocorreram; e **memórias proibidas**, que constituem verdadeiros tabus, e cujo resgate pode ser sequer cogitado.

Como afirma Le Goff (1996, *op. cit.*) es el resultado de sistemas dinámicos de una organización. Representa lo que los grupos hacen de su pasado. Expresa el estadio de las relaciones sociales en general y de las disputas de poder en particular.

La memoria colectiva puede ocurrir de manera espontánea, informal o desestructurada en la medida en que los individuos, por intereses y necesidades personales, compartan relacionamientos, prácticas, hábitos, costumbres y valores en el sentido de forjar una red de alianzas, para construir y reforzar sentimientos de pertenencia y relaciones de poder.

La memoria colectiva también ocurre de manera planeada, formal o estructurada en prácticas corporativas de gestión del conocimiento (grupos de estudio y comunidades de prácticas, por ejemplo), de gestión de personas (charlas de integración de nuevos colaboradores, entrenamientos de comportamiento, ritos corporativos y matriz de competencias funcionales), de historia empresarial (historia oficial de la empresa, destacados a mitos y héroes corporativos), entre otras prácticas corporativas posibles.

#### **4.1.3. La dimensión memoria institucional: la domesticación de la memoria**

Inspirado en la idea de Jack Godoy (*apud* LE GOFF, 1996, *op. cit.*) que rotula la importancia e impacto que el advenimiento de la escritura opera en la transformación y significado del uso de la memoria con la expresión “*domesticación del pensamiento salvaje*” es que nombramos la memoria institucional como “domesticación de la memoria”. En esta hazaña no es un “pensamiento salvaje” que es domesticado, pero sí una percepción de mundo, valores y paradigmas

individuales y colectivos que son direccionados a los intereses corporativos, a los intereses de los propietarios y dirigentes de una organización.

La memoria institucional comprende todo aquello que es valorado y que se desea perpetuar por la empresa a partir de los intereses de sus accionistas y de las necesidades de sus dirigentes. Con fuerte sentido ideológico, habitualmente subliminar o no explicitada, busca estimular y direccionar relaciones más próximas entre las partes interesadas al negocio en el sentido de comprometer y garantizar fidelidad para alcanzar resultados.

La memoria institucional es casi siempre evocada de forma planeada, formal o estructurada junto a cada individuo y también colectivamente. Comprende la divulgación y entendimiento de las premisas y direccionamientos estratégicos de la organización (misión, visión de futuro). Promueve ritos, mitos y monumentos enaltecedores de las cualidades de la organización, difunde una historia empresarial de éxito; propaga y refuerza permanentemente competencias organizacionales a ser referencias de conducta para colaboradores y asociados de negocio; forja y refuerza trazos y valores culturales que favorezcan la imagen y los resultados de la organización.

#### **4.1.4. La dimensión memoria técnica: el saber hacer en busca de resultados**

La memoria técnica está constituida por el *know how* y por el *modus operantes* de las organizaciones. Comprende tanto aspectos técnicos como gerenciales necesarios para la consecución de los objetivos de la organización y del negocio.

Generalmente está construida de forma planeada y estructurada junto a individuos y grupos a partir de la dirección de la organización y de sus representantes. Comprende flujos de procesos y de informaciones, manuales, políticas, normas, procedimientos, modelos, metodologías, herramientas, instrumentos, reglamentos, informes técnicos y gerenciales, sistemas de gestión, de calidad, de información y de gestión electrónica de documentos.

## **4.2. Memoria Organizacional en cuanto proceso**

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 de la significancia inherentes a la memoria organizacional, todo el tipo de representación material o inmaterial que refuerce la estrategia, la operación y la cultura de la organización.

La memoria organizacional en cuanto proceso puede ser comparada, guardadas las debidas proporciones y contextos, la dimensión de la reminiscencia (*mamnesis*) en la filosofía clásica, siendo que ahora en vez de caracterizarse por una evocación voluntaria del pasado se caracteriza predominantemente como una evocación intencionalmente dirigida

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.

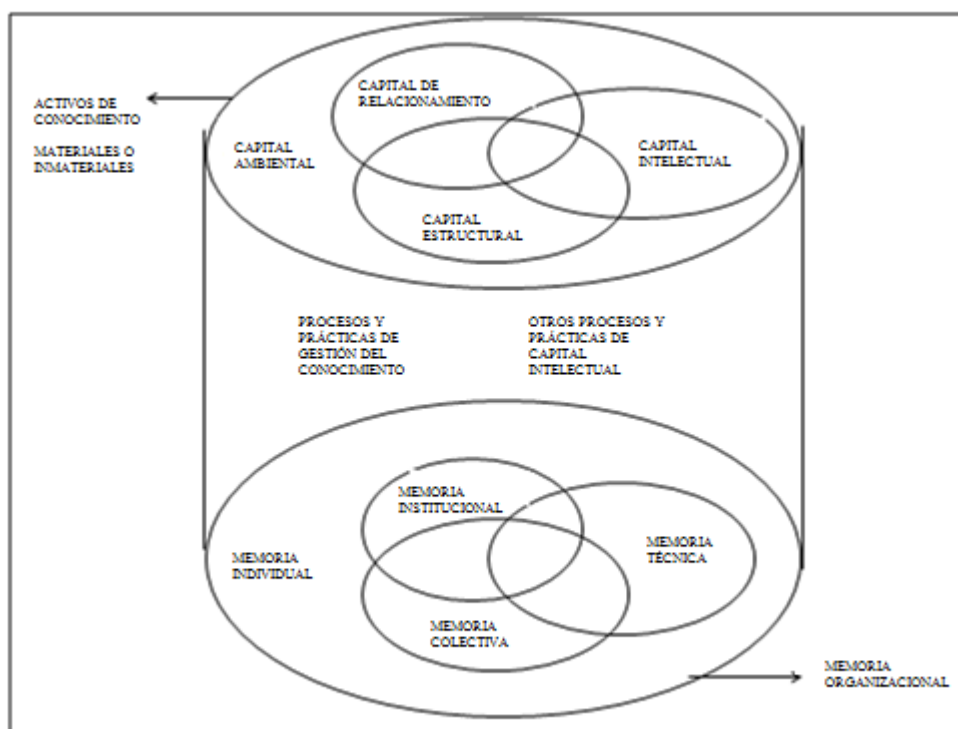


FIGURA 09: Memoria organizacional en cuanto proceso<sup>71</sup>  
Elaborado por el autor

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. Los sistemas de gestión electrónica de documentos son fundamentales, pero tan sólo como herramienta técnico-gerencial de indexación, catalogación y acceso a los registros de toda naturaleza (conforme descrito anteriormente en la sección 3.2.3.1). 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<sup>72</sup> disponible

<sup>71</sup> Activos de conocimiento a partir del modelo de capitales del conocimiento (ambiental, relacionamiento, estructural e intelectual) desarrollado por el Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) da COPPE – UFRJ, según CAVALCANTI, GOMES y PEREIRA, 2001, p. 56.

<sup>72</sup> Capital intelectual = capital humano + capital de procesos + capital de relacionamiento + capital de innovación, de acuerdo con JOIA (2001, p.56)

en todas las dimensiones de la memoria organizacional para agregar valor a sus productos, servicios e imagen en el mercado y en la sociedad.

En este sentido, verificamos su existencia y utilización en los aplicativos de memoria organizacional, en prácticas y procesos de gestión del conocimiento, gestión de personas, comunicación interna, marketing de relacionamiento, comunicación corporativa e historia empresarial, como anteriormente descritos en la sección 3.2.3.2.

## **5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CASO**

### **5.1. Universo y muestreo**

El estudio de caso múltiple fue conducido por un muestreo por tipicidad: empresas binacionales de generación de energía del MERCOSUR. La elección del segmento de negocio “generación de energía” se dio en razón del impacto de la cuestión del tiempo en nuestro tema de investigación – memoria organizacional – cuando se entiende que un “tiempo de larga duración” favorece la observación y entendimiento de los aspectos relacionados a memoria organizacional; y la elección de organizaciones generadoras de energía eléctrica se debe a la tipología de este negocio, que requiere tiempos de larga duración para hacer viables sus emprendimientos.




Este mismo sentido orienta la elección por organizaciones binacionales, de control societario público, donde el tiempo social predomina sobre el tiempo de mercado, no de forma aislada, pero en una relación de permanente convivencia con organizaciones privadas de transmisión y distribución de energía, donde tanto las características del negocio – transmitir y distribuir energía – son más breves, en cuanto las presiones de mercado actúan en el sentido de acelerar el ritmo cotidiano de estas organizaciones y de aquellas que con ellas forman esta cadena productiva.

La elección del sector de energía va más allá de la relevancia disciplinar, con sus diversas posibilidades y potencialidades de análisis; reside también en la importancia social de este tema no sólo para los días de hoy, pero principalmente para las futuras generaciones. En este sentido, la delimitación espacial en el MERCOSUR se justifica por reunir las condiciones necesarias y deseables para la investigación en un espacio geopolítico de importancia creciente en el continente

americano. De esta forma, el universo del muestreo comprenderá las tres organizaciones existentes con esta tipología: Itaipú Binacional: Brasil y Paraguay; Yacyretá Entidad Binacional: Argentina y Paraguay; Usina Hidroeléctrica Binacional de Salto Grande: Uruguay y Argentina.

Las principales características del universo del muestreo se encuentran consolidadas a seguir:

			
<b>L O C A L I Z A C I O N</b>	Ubicada en el lecho del Río Paraná, en la frontera entre los dos países a la altura de los municipios de Foz do Iguaçu (BR) y Ciudad del Este (PY), a 14 Km del puente de la amistad.	Ubicada sobre la isla del mismo nombre en el Río Paraná, a 70 km al oeste de Posadas (ARG) y Encarnación (PY); a 300 km al sureste de Asunción y a 1000 km al norte de Buenos Aires.	Ubicada en el Km 342,6 del Río Uruguay, a 18 km de la ciudad de Concordia (ARG), a 13 Km de la ciudad de Salto (UY), a 450 Km al norte de Buenos Aires y a 500 Km al norte de Montevideo.
<b>H I S T O R I C O</b>	Creada por el Tratado de Itaipú de 1973, El inicio de la producción de energía ocurrió en 1984 con la entrada en operación de dos unidades generadoras. En 2007 las dos últimas unidades generadoras entraron en operación.	A partir del convenio de estudios técnicos de los gobiernos argentino y paraguayo en 1958 se firma en 1973 el Tratado Binacional de Yacyretá. El inicio de la construcción de la usina se dio al final de 1983. En 2006 es firmado por los dos países el Plan de Terminación de Yacyretá.	Creada a partir del acta conjunta de 1938, que evolucionó para un convenio en 1946. En 1974 se inician las obras, y en 1979 la primera turbina es accionada. En 1983 la obra es concluida.
<b>G E N E R A C I O N</b>	20 unidades generadoras de 700 MW cada.	20 unidades generadoras de 160 MW cada. Opera hoy a 130 MW en función de que el reservatorio no ha llegado aún a su cuota máxima.	14 unidades generadoras de 135 MW cada.

			
<b>E S T R U C T U R A</b>	Divido paritariamente entre brasileños y paraguayos, la alta administración de Itaipú está compuesta por el Consejo de Administración (normativo y deliberativo), formado por 12 miembros y 2 miembros más indicados por las respectivas cancillerías; y por la Dirección Ejecutiva, formada por 12 miembros.	Divido paritariamente entre argentinos y paraguayos, la alta administración de Yacyretá está compuesta por el Consejo de Administración (normativo y deliberativo), formado por 10 miembros y 2 miembros más indicados por las respectivas cancillerías; y por la Dirección Ejecutiva, formada por 18 miembros.	La CTM es el organismo binacional creado para el aprovechamiento energético del Río Uruguay. Está compuesta por igual número de delegados uruguayos y argentinos. Posee autonomía administrativa e inmunidad de jurisdicción.
<b>D I R E C T R I C E S</b> <b>E S T R A T É G I A S</b>	<u>Misión:</u> Generar energía eléctrica de calidad, con responsabilidad social y ambiental, impulsando el desarrollo económico, turístico y tecnológico, sustentable, en el Brasil y en el Paraguay. <u>Visión:</u> Consolidarse hasta 2020 como la generadora de energía limpia y renovable con el mejor desempeño operativo y las mejores prácticas de sustentabilidad del mundo, impulsando el desarrollo sustentable y la integración regional. <u>Valores:</u> respeto al ser humano, integración binacional, , transparencia, reconocimiento de los resultados, sustentabilidad corporativa, desarrollo sustentable regional, ética	<u>Misión:</u> Producir energía renovable, no contaminante, a bajo costo, con compromiso social, protegiendo el medio ambiente, potencializando el desarrollo económico y sustentable en ambos países. <u>Visión:</u> Mejorar la calidad de vida, obteniendo un bienestar económico y social del Paraguay y de la Argentina.	<u>Misión:</u> Producir energía eléctrica a través del aprovechamiento del río Uruguay y de una efectiva administración del Complejo preservando el medio ambiente y contribuyendo para el desarrollo socioeconómico de Argentina y Uruguay. <u>Visión:</u> Ser una organización confiable, transparente y sustentable, líder en la gestión eficiente de energía limpia, formada por un equipo orgulloso de pertenecer a ella y reconocida por la comunidad. <u>Valores:</u> honestidad, solidaridad, respeto, responsabilidad, coraje, compromiso, coherencia.

CUADRO 06: características del universo del muestreo de investigación <sup>73</sup>

Elaborado por el autor

<sup>73</sup> Compilado a partir de:Itaipu Binacional: <http://www.itaipu.gov.br/> . Acceso el 01/03/2012; y OLIVEIRA et al (2011, p. 43-54) Entidad Binacional Yacyretá: <http://www.yacyreta.org.ar> y <http://www.eby.org.py> . Acceso el 01/03/2012.Comisión Técnica Mixta de Salto Grande: <http://saltogrande.org> . Acceso el 01/03/2012.

Un análisis jurídico de las tres empresas fue realizado por Marino y Rebas (1982) que clasificó Itaipú y Yacyretá como empresas públicas internacionales pertenecientes al grupo denominado de establecimientos públicos internacionales. La Comisión Técnica Mixta de Salto Grande tiene un carácter de empresa pública internacional, pero no puede ser insertada en la clasificación de establecimiento público internacional, pues su objetivo está circunscripto solamente a la ejecución del Proyecto Salto Grande.

Además según los mismos autores, las tres organizaciones tienen personalidad jurídica internacional reconocida por los Estados Nacionales miembros, lo que implica en la jurisdicción legal aplicable en las relaciones con los respectivos Estados Nacionales y en regímenes tributarios y laborales diferenciados.

## **5.2. Recolección de datos**

En primer lugar cabe señalar que la idea de memoria nos remite necesariamente, como tratado anteriormente, a las dimensiones de tiempo y espacio. En la dimensión temporal debe ser considerado para fines de recolección de datos que las iniciativas tanto de gestión del conocimiento como de memoria organizacional son relativamente recientes, lo que nos lleva a un recorte temporal bastante contemporáneo para nuestro estudio, circunscripto a los primeros años del siglo XXI.

Los procedimientos de recolección de datos ocurrieron de dos formas distintas: en la aplicación de cuestionarios junto a los ejecutivos de las empresas investigadas; y en la búsqueda de documentos internos, públicos (accedidos a partir de la Internet) o no (disponibles por los declarantes), de las organizaciones

investigadas que se refieran a la variables en estudio (políticas, normas y procedimientos, procesos y sistemas).

La aplicación de cuestionarios ocurrió en dos momentos distintos: un momento inicial en la forma de un cuestionario exploratorio (apéndices 9.1 y 9.2), y un momento subsecuente, en la forma de entrevistas estructuradas, de carácter descriptivo y explicativo (apéndices 9.3 y 9.4).

Los cuestionarios exploratorios fueron respondidos por ejecutivos de alta y media gerencia indicados por las respectivas direcciones de las empresas como los responsables por las iniciativas de gestión del conocimiento en sus respectivas organizaciones. Fueron operacionalizados a distancia por contactos telefónicos e intercambio de correos electrónicos. A pesar de algunos contratiempos todas las tres organizaciones prospectadas respondieron al cuestionario, siendo que Yacyretá lo hizo de forma incompleta con la justificativa de que muchas de las variables en estudio simplemente no ocurrían en la empresa.

Las entrevistas estructuradas de carácter descriptivo y explicativo fueron montadas a partir de formulario específico para diferentes declarantes de acuerdo con su área de actuación en la organización, indicados en el cuestionario exploratorio de la etapa anterior. Las entrevistas en Itaipú Binacional ocurrieron presencialmente en los días 17 y 18 de octubre de 2011, y fueron posteriormente complementadas por correo electrónico.

Para las empresas Yacyretá y Salto Grande esta segunda etapa fue conducida a distancia, por correo electrónico y contactos telefónicos. En el caso de Yacyretá una única variable fue respondida, y mismo así de forma parcial, más una vez bajo la justificativa de que las variables en estudio no ocurrían o no existían en la empresa. En el caso de Salto Grande las entrevistas fueron conducidas y

compiladas por el área de ingeniería junto a los responsables indicados en el cuestionario exploratorio inicial.

### **5.3. Presentación y análisis de los resultados**

Inicialmente se presenta el mapa de análisis de la investigación de campo, desdoblamiento del sistema de matrices de datos anteriormente presentado en el capítulo de metodología, y que sirve como guía de referencia para la presentación y análisis de los datos, informaciones y documentos investigados. La presentación de los resultados es hecha de forma consolidada en nueve bloques, correspondientes a cada una de las nueve variables catalogadas para estudio, seguidas de sus respectivos análisis.

VARIABLES	CATEGORÍAS	INDICADORES POSIBLES	FUENTES	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	TRATAMIENTO
<b>V1</b> Estilos y papeles de los liderazgos	Tipologías de liderazgo	Matriz de competencias.	Entrevista Informes gerenciales	1.1 1.2	Fenomenológico Analítico
	Aprendizaje y desarrollo	Educación corporativa	Entrevista Informes gerenciales	1.4	Analítico
	Comportamiento organizacional	Análisis de desempeño y potencial	Entrevista Informes gerenciales	1.3.1 1.3.2	Analítico
	Clima organizacional	Monitoreo de clima organizacional	Entrevista Informes gerenciales Investigación de clima	1.5	Fenomenológico Analítico
<b>V2</b> Campañas de incentivo para la gestión del conocimiento	Ocurrencia	Contribuciones generadas.	Entrevista Normas de campaña. Informes de resultados	2.1 2.2 2.3	Fenomenológico Analítico
		Contribuciones aprovechadas y sus valores agregados.	Entrevista Normas de campaña. Informes de resultados	2.4	Fenomenológico Analítico
<b>V3</b> Ambiente virtual corporativo	Ocurrencia Internet / Intranet	Tipología de informaciones Navegabilidad Frecuencia de accesos Formas de participación / autoría	Entrevista Informes de tráfico Informes gerenciales Material multimedia	3.1 3.2	Fenomenológico Analítico Estadístico

<b>VARIABLES</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES POSIBLES</b>	<b>FUENTES</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>	<b>TRATAMIENTO</b>
<b>V4</b> Grupos de estudio y discusión	Ocurrencia Informes de investigación Publicaciones	Cantidad Temáticas Producción / resultados	Entrevista Informes internos Acervo organizacional Prelo	4.1 4.2	Fenomenológico Analítico Estadístico
<b>V5</b> Inteligencia del negocio	Inteligencia empresarial	Tipología Acceso Autoría	Entrevista Bases de datos Informes gerenciales	5.1	Fenomenológico Analítico
	Inteligencia competitiva	Tipología Acceso Autoría	Entrevista Bases de datos Informes gerenciales	5.2	Fenomenológico Analítico
<b>V6</b> Propiedad industrial	Marcas	Tipología Autoría	Entrevista Informes gerenciales Registros legales	6.1 6.2 6.3	Analítico
	Patentes	Tipología Autoría Sistema de recompensas	Entrevista Políticas autorales Informes gerenciales Registros legales	6.4 6.5 6.6	Fenomenológico Analítico Estadístico
	Pesquisa y Desarrollo	Tipología Autoría Sistema de recompensas	Entrevista Políticas autorales Informes gerenciales Registros legales	6.7 6.8	Fenomenológico Analítico Estadístico

VARIABLES	CATEGORÍAS	INDICADORES POSIBLES	FUENTES	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	TRATAMIENTO
V7 Prácticas e instrumentos de comunicación interna y corporativa	Comunicación interna	Tipología Alcance de público Periodicidad Formas de participación / autoría	Entrevista Instrumentos de comunicación interna. Informes gerenciales	7.1 7.2 7.3	Fenomenológico Analítico
	Endomarketing	Tipología Alcance de público Periodicidad	Entrevista Informes gerenciales	7.4	Fenomenológico Analítico
	Comunicación corporativa y marketing de relacionamiento	Tipología Alcance de público Periodicidad	Entrevista Instrumentos de comunicación y marketing Informes gerenciales	7.5	Fenomenológico Analítico
V8 Sistemas de documentación e información	Flujos de información Internet / Intranet	Tipología y amplitud Autoría y aprobación Uso y acceso	Entrevista Informes gerenciales Base de datos Material multimedia	8.1	Fenomenológico Analítico Estadístico
	Archivología	Tipología y amplitud Autoría y aprobación Uso y acceso	Entrevista Informes gerenciales Acervos	8.2	Fenomenológico Analítico Estadístico
	Biblioteconomía	Tipología Amplitud Uso y acceso	Entrevista Informes gerenciales Base de datos Publicaciones Material multimedia Acervos	8.3	Fenomenológico Analítico Estadístico
V9 Historia empresarial	Centro de documentación y memoria Exposiciones Museo empresarial Línea de tiempo	Tipología Ocurrencias Amplitud Autoría Uso, acceso y duración.	Entrevista Publicaciones Informes gerenciales Acervos Internet / Intranet Material multimedia	9.1 9.2	Fenomenológico Analítico

CUADRO 07: Mapa de análisis de la investigación de campo. Elaborado por el autor

### 5.3.1. Estilos y papeles de liderazgo

CATEGORIAS Y POSIBLES INDICADORES	ITAIPU			YACYRETÁ		SALTO GRANDE	
	REF INVES	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS
Tipologías de liderazgo: matriz de competencias.	1.1	Inicio en 2002/2003: Matrices de competencias esenciales al negocio y gerenciales. En 2004/2006: aumentos de las matrices de competencias generales y específicas	-----	No informado	-----	Implantación de evaluación de desempeño por competencias en 07-11/2011 con auxilio de la consultoría Delloitte. Todos fueron previamente capacitados.	Manual general competencias y mapas dominio. Organogramas. Manual de competencias de Ingeniería y Planeamiento.
	1.2	Alineamiento estratégico en elaboración: dirección – área – competencias del negocio y gerenciales – competencias funcionales generales y específicas. Referencial teórico pautado en Roberto Ruas (URGS) y Joel Dutra (USP).	Presentación Ppt. de la Div de desarrollo de RRHH.	No informado	-----	Cada gerencia define las competencias específicas y los niveles de cada puesto de trabajo.	Los mismos que 1.1
Comportamiento organizacional: análisis de desempeño y potencial	1.3.1 1.3.2	Nuevos empleados: período probatorio de 2 años; Instrumento semestral – Evaluación del Nuevo empleado (ANE); Empleados antiguos: Sistema de Gestión de Desempeño (SGP). Plan de Desarrollo Individual (PDI) con acciones estructuradas o no: aprendizaje, integración corporativa, autodesarrollo, y <i>coaching</i> individual.	Formulario de ANE. Formulario SGP	No informado	-----	Proceso continuo que comprende desde la definición de competencias y niveles de cada puesto de trabajo, la auto evaluación y el <i>feed back</i> con la dirección anualmente. Es un instrumento para contribuir en el cumplimiento de metas y competencias. Las carreras funcionales son construidas en función de los resultados de las evaluaciones.	Los mismos que 1.1 y: Política y procedimiento de Evaluación del Desempeño. Formulario de evaluación.

CATEGORIAS Y POSIBLES INDICADORES	ITAIPU			YACYRETÁ		SALTO GRANDE	
	REF INVES	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS
Aprendizaje y educación corporativa	1.4	<p>Alineamiento estratégico con Furnas y con la gestión de personas en desarrollo, en las mismas bases de la gestión de desempeño.</p> <p>Definición de público por el Plan Anual en 9 etapas. LNT a partir de los PDIs. Caminos de aprendizaje y proyecto de Educación Corporativa en desarrollo.</p> <p>Evaluación de resultados de aprendizaje basado en Kirkpatrick, con uso permanente de evaluación de reacción; aplicación ocasional para evaluación de aprendizaje e inicio del uso de evaluación de aplicabilidad.</p>	-----	No informado	-----	<p>Planeamiento estratégico es comunicado en toda jerarquía. Son comparadas las evaluaciones de desempeño con los objetivos estratégicos y , si es necesario, programadas acciones de aprendizaje</p> <p>Los sistemas de Calidad son también auditados, existiendo indicadores de gestión discutidos gerencialmente y área técnica específica para evaluación de resultados y proposición de mejoras.</p>	<p>PAE 2010. Informe gestión 10. Manual SIG. Directrices estratégicas. Procedimientos de calidad y auditoría. Pasantía: 01/10. Actividades de GC. Lista de documentos do archivo técnico. Temario jornada técnica. Talleres de Mantenimiento, información técnica, RRHH, rediseño y renovación de equipo</p>
Clima organizacional: monitoreo e investigaciones.	1.5	<p>Inicio en 2003; 2ª investigación en 2008 con 78% de participación. 3ª investigación en 2011, 86,5% de participación.</p> <p>Metodología e instrumento de investigación propio y digitalizado. Periodicidad trianual.</p> <p>Análisis de resultados en grupos de todos los niveles, junto con consultoría externa.</p> <p>Divulgación de resultados amplia, y abierta; estructurada a partir del plan de comunicación.</p> <p>Desdoblamientos: en el Plan de mejora de gestión de clima.</p>	Folder: Plan de mejoras para el clima organizacional.	No informado	-----	<p>Auditorías internas anuales con resultados divulgados a todos; las solicitudes son gestionadas en instrumento específico.</p> <p>Los resultados son analizados por el área de Calidad.</p> <p>Grupos de análisis y discusión están siendo programados.</p>	-----

CUADRO 08: resultados consolidados de estilos y papeles de liderazgo  
Elaborado por el autor

La gestión de personas en Itaipu y Salto Grande (Yacyretá no suministró ninguna información o registro en esta variable) se muestran usuarias de modernas técnicas y procedimientos de una gestión de personas alineada al negocio y dirigida a partir del planeamiento estratégico de la empresa. Para tal, se utilizan modelos e instrumentos de gestión por competencias, gestión de desempeño, monitoreo de clima organizacional, monitoreo del ambiente de trabajo, aprendizaje y educación corporativa.

Particularmente Itaipu se muestra preocupada con el alineamiento de la gestión de personas con el planeamiento estratégico del negocio y de su controladora (Furnas Centrais Elétricas, también una empresa pública). En este sentido, opera una gestión por competencias desarrollada a partir de procedimientos propios y realizados en conjunto al diseño de los procesos y flujos de trabajo, posibilitando no sólo el alineamiento estratégico, sino también las bases necesarias para la creación, perfeccionamiento y diseminación de competencias organizacionales y funcionales.

Itaipu enfatiza también la importancia y la gestión del ambiente de trabajo a través de un monitoreo de clima organizacional, que es realizado con instrumento propio, desarrollado específicamente para este fin. Realiza un conjunto de acciones de divulgación de informaciones y resultados de esta investigación junto a todos los colaboradores, así como busca conducir de forma participativa el análisis y la resolución de problemas revelados por la investigación de clima. Demuestra también una especial atención a los procesos de aprendizaje dirigidos a las necesidades de la organización a partir de prácticas de educación corporativa.

Los papeles de los liderazgos y las políticas y prácticas de gestión de personas en Itaipu y Salto Grande demuestran que la memoria individual es sistemáticamente trabajada en la asociación de la gestión de personas por competencias vinculadas a los procesos de trabajo encuadrando vivencias específicas que privilegian no sólo la dimensión de la memoria técnica, pero también la dimensión de la memoria institucional por la dirección de las relaciones interpersonales según los intereses corporativos.

En este mismo sentido verificamos que la memoria colectiva es intencionalmente trabajada también en las dimensiones de memoria técnica y memoria institucional, sea esto por la dirección de la gestión de personas por competencias, sea esto en la realización de actividades de aprendizaje técnico y de comportamiento.

La utilización de la memoria organizacional en cuanto proceso es, por lo tanto, constatada en su utilización como instrumental para los procesos de negocio, sea esto en la asociación directa entre competencias funcionales y procesos de trabajo, sea esto como base para los procesos de aprendizaje técnico y de comportamiento.

### 5.3.2 Campañas de incentivo para la gestión del conocimiento

CATEGORIAS Y POSIBLES INDICADORES	ITAIPU			YACYRETÁ		SALTO GRANDE	
	REF INVES.	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS
Contribuciones generadas	2.1 2.2 2.3	No existen campañas de incentivo, por ahora. Programa de incentivo a la Innovación en elaboración, pero por ahora, nada relacionado directamente a la GC.	-----	No informado	-----	No existen campañas de incentivo	-----
Contribuciones aprovechadas y sus valores agregados	2.4	No ocurre.	-----	No informado	-----	No ocurre.	-----

CUADRO 09: resultados consolidados de campañas de incentivo para la gestión del conocimiento  
Elaborado por el autor

Las informaciones levantadas junto a Itaipu y Salto Grande (y que creemos – pero no fue posible constatar - que en Yacyretá ocurra de la misma forma) revelan que no hay ningún proceso de incentivo, acompañamiento o control estructurado y sistematizado de las acciones de gestión del conocimiento.

La ausencia de sistematización de incentivos no impide la evolución de la memoria en sus dimensiones individuales y colectivas, que pueden ocurrir de forma espontánea e informal, a partir de intereses o necesidades individuales.

### 5.3.3. Ambiente virtual corporativo

CATEGORIAS Y POSIBLES INDICADORES	ITAIPU			YACYRETÁ		SALTO GRANDE	
	REF INVES	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS
Internet e intranet: tipología, navegabilidad, accesos, participación, autoría	3.1	Ambiente Intranet con página de entrada por el JIE; personalizada por empleado (campo de datos individuales) teniendo el gestor el acceso a los datos de todo el equipo. Lotus Notes.	Portal en la Internet; <a href="http://www.itaipu.gov.br">http://www.itaipu.gov.br</a>	Internet con directrices e informaciones de la generación de energía y asuntos correlacionados a la usina. Intranet.	Sitios en la Internet: <a href="http://www.yacyreta.org.ar">http://www.yacyreta.org.ar</a> <a href="http://www.eby.org.py">http://www.eby.org.py</a>	Intranet, Internet, correo electrónico, sistema de gestión documental, directorios compartidos.	Sitio en la Internet: <a href="http://saltogrande.org">http://saltogrande.org</a> . Reproducciones de la Intranet. Reglamentos intranet y correo electrónico
	3.2	Tipología de las informaciones disponibles: Informaciones de Itaipú (por dirección y área); documentación (CD, biblioteca, informes técnicos y gerenciales, código de ética); aplicativos especialistas conforme cancela de acceso); noticias (JIE y RRHH informa); Utilidades (formularios, listas, calendarios) y empleados (informaciones de servicios y beneficios). Navegabilidad: ambiente bilingüe; plataforma DRUPAL (software libre) adaptado por Itaipú, con uso predominante de HTML y Java.	Portal en la Internet; <a href="http://www.itaipu.gov.br">http://www.itaipu.gov.br</a>	No informado	Sitios en la Internet con registros audiovisuales de la construcción del emprendimiento 2007 (Argentina) y 2009 (Paraguay).	Tipología de las informaciones disponibles: informes técnicos y gerenciales, documentación técnica, históricos, reglamentos y normas. La navegación es libre, hasta para los que no tienen PC tienen código de acceso y dirección electrónica, pero sólo los contenedores de cada área pueden introducir datos.	Internet con informaciones institucionales; de relaciones públicas; trabajar con Salto Grande; el negocio de energía; compromisos de la empresa y cuestiones ambientales. Reglamentos intranet y correo electrónico

CATEGORIAS Y POSIBLES INDICADORES	ITAIPU			YACYRETÁ		SALTO GRANDE	
	REF INVES	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS
Internet e intranet: tipología, navegabili- dad, accesos, participación, autoría	3.2	Histórico de acceso: inicio en 1996; configurado como portal en 2008; frecuencia de acceso automática. Áreas más visitadas: JIE; RRHH informa; Utilidades. Accesos en 09/2011: 85.810 Participación y autoría: acceso a inclusión de contenido descentralizado con 1 responsable por área.				Existe un directorio en la red totalmente compartido, que sirve de depósito transitorio, apagado toda semana. No todos conocen el contenido de la intranet o la usan; los contenidos están en permanente revisión y actualización y se pretende que la Intranet sea el canal oficial de información y comunicación interna.	

CUADRO 10: resultados consolidados del ambiente virtual corporativo  
Elaborado por el autor

En esta variable, Itaipu, Yacyretá y Salto Grande se muestran alineadas al mundo corporativo como un todo con la larga utilización de diferentes tipos de ambientes virtuales (sitio o portal en la Internet, Intranet, correo electrónico, sistemas especialistas de gestión electrónica de documentos y directorios compartidos).

Los ambientes virtuales de acceso público se caracterizan por informaciones institucionales y corporativas, informaciones técnicas de la operación de las usinas e informaciones de carácter socio-ambiental del relacionamiento de la empresa con las comunidades limítrofes y otras partes interesadas. Son gestionadas en su contenido y funcionalidad respectivamente por las áreas de comunicación social y tecnología de la información.

Las informaciones institucionales y corporativas comprenden desde los aspectos legales del inicio de los emprendimientos, pasando por registros de diferentes naturalezas sobre la construcción de las usinas y su operación; especificaciones técnicas y capacidad de generación de energía, estructura y arquitectura organizacional, directrices estratégicas, modelos compartidos de gestión y programación de visitas guiadas.

Las informaciones técnicas de la operación de las usinas se refieren a la generación de energía y a los datos de caudal de los reservorios, que por razones técnicas de la naturaleza de los emprendimientos deben ser acompañados permanentemente.

Las informaciones de carácter socio-ambiental del relacionamiento de la empresa con las comunidades limítrofes y otras partes interesadas se constituyen en una variada gama de vehículos de comunicación digital (y muchas veces replicados tradicionalmente, de forma gráfica) de la empresa para las partes interesadas externas, divulgando como materia periodística propaganda subliminar

de benefactorías y acciones sociales de las empresas. Esto gana un peso mayor en la medida que no son sólo empresas públicas – con intereses políticos electorales en regímenes democráticos históricamente inestables – sino también empresas binacionales en áreas fronterizas – lo que genera intereses de Estado en un abordaje que apela eventualmente a los sentimientos de soberanía.

Los ambientes virtuales de acceso restringido (intranet) se caracterizan por informaciones de gestión de personas, reglamentos, normas y procedimientos técnicos operacionales, informaciones y actualidades de la empresa en general y de sus áreas en particular. Son gestionados en su funcionalidad por el área de TI y en su contenido por las áreas de gestión de personas y comunicación social con las inclusiones e alteraciones de contenido realizadas de forma descentralizada por las diversas áreas de las empresas a partir de contenedores predeterminados.

Los directorios compartidos son usados informalmente (en Itaipu) o formalmente (en Salto Grande) como espacio virtual de compartimiento de todo tipo de documentos: registros de trabajo, actas de reunión, archivos técnicos, etc.

Los ambientes virtuales corporativos constituyen hoy el principal espacio de compartimiento y disseminación de datos e informaciones. En este sentido todas las dimensiones de la memoria organizacional son contempladas y trabajadas, así como los procesos de prácticas organizacionales de toda naturaleza, que se utilizan de la memoria organizacional como insumo, son viabilizados y ampliados.

### 5.3.4. Grupos de estudio y discusión

CATEGORÍAS Y POSIBLES INDICADORES	ITAIPU			YACYRETÁ		SALTO GRANDE	
	REF INVES	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS
Grupos de estudio y discusión: cantidad, temáticas, producción y resultados.	4.1 4.2	Existe (Núcleo de Apoyo a la GC de la Dirección Técnica), pero se encuentra inactivo. Con carácter consultivo, objetiva montar un Plan de Acción para implantar y acompañar prácticas de GC. Debido a la falta de experiencia de los miembros, ningún resultado concreto fue alcanzado. Por eso su inactividad. Existen otros grupos específicos (crear un Sistema de Gestión de Desempeño o un Sistema de Gestión de la Sustentabilidad o una Política de Seguridad de la Información, entre otros). Estos grupos están formados con mayor o menor grado de formalismo, pero no son permanentes. Una vez realizado su objetivo, se desmovilizan. Casi todos los proyectos de implantación de prácticas o sistemas son ejecutados por grupo de trabajo. Muchos de estos grupos tienen un carácter de estudio, dependiendo de su objeto, pero no hay en la empresa hoy un ambiente donde se desarrollen estudios o investigaciones con el objetivo de crear conocimiento, o contribuir con el desarrollo de algún área. Lo que existe son esfuerzos individuales.	Acuerdo de convenio de cooperación técnica Itaipú – Yacyretá en 08/2010. <sup>74</sup>	No informado	Acuerdo de convenio de cooperación técnica Itaipú – Yacyretá en 08/2010. <sup>75</sup>	Una base de datos sobre problemas repetitivos, observaciones de auditoría y consultoría, y fallas de equipamientos está siendo montada para subsidiar grupos de análisis. Las pocas experiencias ya ocurridas fueron positivas. Existen grupos con temática establecida y permanentes, y grupos que se forman para analizar y resolver temas puntuales. Participa en grupos formados con otras empresas eléctricas	Realización de la Jornada de Difusión de los Programas Ambientales de Salto Grande en noviembre de 2011. <sup>76</sup>

CUADRO 11: resultados consolidados de grupos de estudio y discusión.  
Elaborado por el autor

<sup>74</sup> <http://www.itaipu.gov.br/sala-de-imprensa/itaipu-e-yacyreta-firmam-acordo-inedito> . Acceso el 03/08/2011.

<sup>75</sup> [http://www.yacyreta.org.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=542&Itemid=70](http://www.yacyreta.org.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=542&Itemid=70) . Acceso el 15/02/2012.

<sup>76</sup> [http://www.saltogrande.org/interior.php?p=html/menutop/ambiente/Producción\\_de\\_conocimiento/Jornada\\_Disfucion\\_2011.html&id=598](http://www.saltogrande.org/interior.php?p=html/menutop/ambiente/Producción_de_conocimiento/Jornada_Disfucion_2011.html&id=598) . Acceso el 28/02/2012

En Itaipu los grupos de estudio y discusión no tienen una estructuración u organización efectiva. Existe una iniciativa formal de un núcleo de apoyo técnico a la gestión del conocimiento capitaneado por la dirección técnica, lo que indica que el origen con las preocupaciones con los activos de conocimiento de la empresa están en aquellos que conducen la actividad fin del negocio.

Con la inactividad del referido núcleo, los grupos son formados por iniciativas individuales de profundización en algún tema específico. Son también motivados por la necesidad de implantaciones o mejorías de diversas naturalezas, lo que en la práctica materializa la gestión por proyectos (existe incluso un término aditivo para los miembros de proyectos formales garantizando el compartimiento en tiempo parcial del empleado que colabora en un proyecto y actúa en su área funcional de origen).

En Salto Grande los grupos de estudio y discusión tampoco tienen una estructuración u organización efectiva. Existen grupos con temática establecida permanentes en el tiempo, y grupos que se forman para analizar y resolver temas puntuales. Un abordaje de sistemas de calidad aparece de forma más consistente, y el modelaje de gestión de proyectos no está claramente verificado.

En Yacyretá, a pesar de la falta de informaciones, se verifica el convenio de colaboración técnica con Itaipu en octubre de 2010, pero hasta el presente momento ningún desdoblamiento de este convenio fue hecho público por ambas empresas, lo que puede caracterizar un evento de cuño más político del que es aplicado.

Podemos una vez más constatar el uso de la memoria organizacional en todas sus dimensiones – individual, colectiva, institucional y técnica – tanto en prácticas planeadas y sistematizadas como en prácticas espontáneas e informales. Verificamos también que la memoria organizacional en cuanto proceso es

recurrentemente utilizada en el sentido de posibilitar a la organización la transformación de su capital intelectual en activos de conocimiento.

### 5.3.5. Inteligencia del negocio

CATEGORIAS Y POSIBLES INDICADORES	ITAIPU			YACYRETÁ		SALTO GRANDE	
	REF INVES	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS
Inteligencia empresarial: tipología, acceso, autoría.	5.1	No existe. Está en análisis una política de incentivo a producción intelectual y propiedad industrial.	Informe gerencial: directrices estratégicas para el proceso corporativo de Gestión del Conocimiento de Itaipú Binacional en 2005.	No informado	Informes <i>Proyecto de memoria anual</i> de 2008 y 2009, divulgado por el Paraguay con informaciones sobre autoridades; gestión de la obra principal y complementaria; gestión financiera y administrativa; aspectos jurídicos y acuerdos bilaterales. <sup>77 78</sup>	Tiene el problema del personal que detiene conocimiento técnico y está próximo a jubilarse. A partir de un evento interno surgió la idea de GC, que está directamente vinculado a la actualización de documentación técnica y a la capacitación de personal. La creación del área de ingeniería viene con el propósito de mantener la documentación actualizada, jerarquizada y fácilmente recuperable para la correcta toma de decisión. El resultado más significativo fue la creación del archivo técnico en la Intranet. Fue realizado también un piloto con filmaciones de procedimientos de mantenimiento de unidades generadoras. Toda producción intelectual está obligatoriamente divulgada en la Intranet.	Certificación ISO 9000 y 14000, y en andamio de la OHSAS 18000. <sup>79</sup> PAE 2010. Informe gestión 2010. Manual SIG. Directrices estratégicas. Plan auditoría calidad. Pasantía: 01/10 Actividades para la GC. Hoja de atribuciones de trabajo técnico. Lista de documentos del archivo técnico. Programación de las Jornadas de Mantenimiento de CH 10/09. Talleres de Mantenimiento, información técnica, RRHH, rediseño y renovación de equipo

<sup>77</sup> [http://www.eby.gov.py/images/stories/proyecto\\_memoria\\_anual\\_2008\\_anexo%20res%2011588.pdf](http://www.eby.gov.py/images/stories/proyecto_memoria_anual_2008_anexo%20res%2011588.pdf) . Acceso el 30/08/2011.

<sup>78</sup> <http://www.eby.gov.py/images/stories/memoriaanual2009.pdf> . Acceso el 15/02/2012.

<sup>79</sup> [http://www.saltogrande.org/interior.php?p=html/menu\\_top/energia/calidad\\_control/certificaciones.html&id=85](http://www.saltogrande.org/interior.php?p=html/menu_top/energia/calidad_control/certificaciones.html&id=85) . Acceso el 28/02/2012

CATEGORIAS Y POSIBLES INDICADORES	ITAIPU			YACYRETÁ		SALTO GRANDE	
	REF INVES	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS
Inteligencia empresarial: tipología, acceso, autoría.	5.1					Se planea para 2012 la aplicación de la norma ISO 55001 (Gestión Integral de Activos), Datos hidrológicos y de mercado son recolectados y tratados por las gerencias de ingeniería y operaciones. Es utilizado El sistema ERP con indicadores de gestión. No hay política de propiedad intelectual.	
Inteligencia competitiva: tipología, acceso, autoría.	5.2	No existe. El propio ambiente de negocios de la empresa la deja en una zona de confortación, por no haber competencia por el mercado, ni en el mercado.	-----	No informado	----- --	Existe una vigilancia tecnológica a través de la gestión de activos (ISO-55.001), pero no es un tema que merezca gran preocupación de la empresa. Existe sí un objetivo estratégico de mantener el valor de los activos de la empresa por la actualización tecnológica. La vigilancia del entorno (social, medio ambiente y legal) merece mayor atención y es trabajada permanentemente mediante entendimientos entre los dos gobiernos.	-----

CUADRO 12: resultados consolidados de inteligencia del negocio.  
Elaborado por el autor

En Itaipu y Salto Grande la preocupación con la gestión del conocimiento aparece de forma nítida. Itaipu llegó incluso a definir las directrices estratégicas para la gestión del conocimiento contemplando objetivos estratégicos, directrices tácticas e implicaciones actuales y futuras para la creación, retención, sistematización y diseminación del conocimiento; aprendizaje organizacional y desarrollo de competencias. Apparently el referido trabajo provocó la creación del núcleo técnico de apoyo a la gestión del conocimiento de la dirección técnica, que en el momento de la presente investigación se encontraba inactivo.

Otras iniciativas, como la Fundación Parque Tecnológico de Itaipu (FPTI), asociaciones con instituciones de enseñanza e investigación y hasta la construcción de un campus universitario federal dentro del área brasilera de Itaipu, así como la realización de grupos de estudio y discusión de intereses específicos o de situaciones aplicadas impiden que la gestión del conocimiento de Itaipu estacione, pero ciertamente todas estas iniciativas carecen de una mayor amplitud por la falta de una sistematización efectiva de todas las iniciativas de gestión del conocimiento emprendidas en Itaipu.

En Salto Grande la gestión del conocimiento está directamente relacionada a la creación y diseminación de una memoria técnica, cuando se verifica, una vez más, una fuerte influencia de sistemas de calidad en su abordaje gerencial. Salto Grande contempla aún como esenciales el compartimiento de indicadores de gestión por sistemas especialistas (ERP), privilegiando nuevamente la formalización de memorias, hecha de esta forma no sólo técnica, sino también institucional.

Tanto en Itaipu como en Salto Grande no existen políticas de incentivo o de cualquier otra naturaleza en lo que se refiere a la producción intelectual y propiedad industrial.

En Yacyretá la única información recolectada presenta, a título de memoria anual, informes anuales de gestión para los años de 2008 y 2009.

La inteligencia competitiva no es trabajada por Itaipu, en cuanto que en Salto Grande es únicamente direccionada por la actualización tecnológica para el mantenimiento de valor de los activos del negocio. Aún en Salto Grande la vigilancia del entorno sócio-ambiental es vista como práctica de inteligencia competitiva.

### 5.3.6. Propiedad industrial

CATEGORIAS Y POSIBLES INDICADORES	ITAIPU			YACYRETÁ		SALTO GRANDE	
	REF INVES	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS
Marcas: tipología y autoría.	6.1 6.2 6.3	Todas las orientaciones están previstas en el Manual de aplicación de marca No existe estimativa o estudio de atribución de valor financiero para las marcas de la empresa	-----	No informado	-----	No se aplica para Salto Grande.	-----
Patentes: tipología, autoría y sistema de recompensas.	6.4 6.5 6.6	No tiene patentes registradas o cualquier orientación a este respecto. Actividades de investigación son realizadas en coautoría con la FPTI. Hasta el momento no hay definición sobre recompensas a los empleados participantes de los proyectos de investigación.	-----	No informado	-----	No se aplica para Salto Grande.	-----
Investigación y Desarrollo: tipología, autoría y sistema de recompensas	6.7 6.8	En las áreas de seguridad de la presa, automatización e hidrógeno motivados para el alineamiento estratégico del negocio. Gestión proyectada en una estructura organizacional matricial balanceada/fuerte (término de referencia por escrito vinculado lo plan de trabajo del empleado para su dedicación en tiempo parcial al proyecto). Relaciones de coautoría y asociaciones con la FPTI. Hasta el momento no hay definición sobre recompensas a los empleados participantes de los proyectos de investigación.	-----	No informado	-----	No se aplica para Salto Grande.	Trabajos de investigación en el área ambiental. <sup>80</sup>

CUADRO 13: resultados consolidados de propiedad industrial  
Elaborado por el autor

<sup>80</sup> [http://www.saltogrande.org/interior.php?p=html/menutop/compromiso/en\\_produccion\\_conocimiento.html&id=27](http://www.saltogrande.org/interior.php?p=html/menutop/compromiso/en_produccion_conocimiento.html&id=27) . Acceso el 28/02/2012.

En cuanto Yacyretá una vez más no se manifiesta, en Salto Grande las cuestiones de marcas y patentes no se aplican – posiblemente por la naturaleza jurídica de la Comisión Técnica Mixta de Salto Grande – y el área de investigación y desarrollo – está dirigida únicamente a cuestiones ambientales.

En Itaipu todas las orientaciones sobre el uso de su marca están definidas en el manual de aplicación de la marca, no habiendo estudios o estimativas de valor. No posee patentes registradas o cualquier orientación a este respecto, a pesar de las actividades de investigación y desarrollo en seguridad de la presa, automatización e hidrógeno siendo desarrolladas hace ya algún tiempo junto con la Fundación Parque Tecnológico de Itaipu – FPTI.

### 5.3.7. Comunicación interna y corporativa

CATEGORIAS Y POSIBLES INDICADORES	ITAIPU			YACYRETÁ		SALTO GRANDE	
	REF INVES	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS
Comunica- ción interna: tipología, alcance y público, periodicidad, formas de participación y autoría.	7.1 7.2 7.3	Manual de comunicación. Jornal Itaipú Mural (JIM): 25 paneles diarios esparcidos por la Usina con foco mayor en las acciones internas, y direccionado a quien no tiene acceso a Internet. Periódico Electrónico (JIE): frecuencia diaria con acceso libre por el portal Itaipú, siendo el <i>front page</i> de la intranet y página más accedida. Participaciones en la columna del lector, de los representantes de las áreas y por solicitudes directas.	Informe gerencial: Resumen de las directrices y acciones de comunica- ción estableci- das por la margen brasileira.	No informado	-----	Correo electrónico, Informes electrónicos y físicos (en locales de gran circulación), Intranet, Internet, publicación mensual "Generando". Áudio y vídeo conferencias Casi todas las comunicaciones pasan por el área de RRHH, que tiene la autorización de publicación. Para Intranet la inserción de contenido se da por el responsable de cada área. Para la publicación "Generando" son solicitadas colaboraciones a los participantes de los eventos que serán cubiertos por el periódico.	Informe interno "Generando Información" n° 56 de febrero 2012. Reglamentos de uso de correo electrónico y Intranet.
Endomarketing: tipología, alcance de público y periodicidad.	7.4	Las campañas son solicitadas por las áreas y estructuradas por la división de imagen. Últimas campañas: investigación de clima organizacional e impresión de las dos caras.	-----	No informado	-----	Sectores que atienden clientes internos realizan investigaciones anuales de satisfacción. Se inicia la identificación de los vehículos de comunicación por área para perfeccionar la propaganda interna. Preocupación de formatear portadas para toda la documentación, destacando el área emisora.	Modelo de portada; Instrucción de trabajo sobre informaciones internas; Estatuto del empleado.

CATEGORIAS Y POSIBLES INDICADORES	ITAIPU			YACYRETÁ		SALTO GRANDE	
	REF PESQ	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS
Comunica- ción corporativa y marketing de relacionamien- -to: tipología, alcance de público y periodicidad.	7.5	No posee políticas y sí orientaciones y directrices en el Plan de Comunicación. Gran programa de visitas guiadas y de guía turístico.	-----	No informado	Publicación (2006 - ARG) de 2 revistas Yacyretá Ñe'e; (institucional e información general); <sup>81</sup> y de 4 revistas <i>Barriales PARR</i> ( Plan de Reasentamiento Rehabilitación). <sup>82</sup> Publicación (PY) del informativo de acción social <i>Compuertas abiertas</i> . <sup>83</sup> Programas de visitas en las 2 márgenes <sup>84 85</sup> . Realización (PY-2009) de proyectos educativos para red pública regular. <sup>86</sup>	En general la comunicación externa es de responsabilidad de la delegación de cada país; existiendo también publicaciones realizadas por RRHH o por Relaciones Públicas para la prensa. Licitaciones y tomadas de precio junto a proveedores son realizados directamente por el área de compras. En la Internet están disponibles regularmente informaciones de la represa y de generación de energía.	Instrucciones de trabajo: Información diaria y mensual; envío de info. para deliberaciones nacionales; Plan de Emergencia; área de despacho;

CUADRO 14: resultados consolidados de comunicación interna y corporativa. Elaborado por el autor

<sup>81</sup> [http://www.yacyreta.org.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=73&Itemid=999999999](http://www.yacyreta.org.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=73&Itemid=999999999) . Acceso el 15/02/2012.

<sup>82</sup> [http://www.yacyreta.org.ar/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=9&id=38&Itemid=35](http://www.yacyreta.org.ar/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=9&id=38&Itemid=35) . Acceso el 15/02/2012

<sup>83</sup> <http://www.eby.gov.py/asocial/index.html> Acceso el 15/02/2012.

<sup>84</sup> [http://www.yacyreta.org.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=18&Itemid=56](http://www.yacyreta.org.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=56) . Acceso el 15/02/2012

<sup>85</sup> [http://www.eby.gov.py/index.php?option=com\\_content&view=article&id=44:visitas&Itemid=80](http://www.eby.gov.py/index.php?option=com_content&view=article&id=44:visitas&Itemid=80) . Acceso el 15/02/2012

<sup>86</sup> [http://www.eby.gov.py/index.php?option=com\\_content&view=article&id=120:libros-para-profundizar-conocimiento-sobre-yacyreta-en-los-colegios&catid=1:latest-news](http://www.eby.gov.py/index.php?option=com_content&view=article&id=120:libros-para-profundizar-conocimiento-sobre-yacyreta-en-los-colegios&catid=1:latest-news) . Acceso el 15/02/2012

Itaipu y Salto Grande demuestran un largo uso de diferentes vehículos de comunicación interna, digitales y convencionales. Están dirigidos a difundir informaciones y actualidades institucionales a partir de orientaciones y acompañamiento de las áreas de comunicación social y gestión de personas, que estimulan, pero también filtran la participación de los empleados.

Acciones y campañas de endomarketing también son realizadas en ambas empresas. Ocurren de forma puntual, conforme necesidades específicas de las áreas de negocio, que tienen en el área de comunicación social su soporte técnico operacional.

Las prácticas de comunicación interna se constituyen en importantes canales de difusión de la memoria organizacional en todas sus dimensiones, haciendo viables procesos de prácticas organizacionales de toda naturaleza, que se utilizan de la memoria organizacional como insumo.

La comunicación corporativa y el marketing de relacionamiento en Itaipu no poseen políticas, pero sí orientaciones y directrices en el Plan de Comunicación. Destaque para el programa de visitas guiadas y de guía turístico. Ya en Salto Grande cada uno de los países miembros desarrolla por sí sus acciones de comunicación externa y relacionamiento, viabilizadas por las áreas de relaciones públicas y gestión de personas.

En Yacyretá la comunicación corporativa y el marketing de relacionamiento se verifican no sólo por programas de visitas guiadas, sino también por la publicación, en ambos márgenes, de revistas e informativos de carácter socio-ambiental.

La comunicación corporativa y las prácticas de marketing de relacionamiento se utilizan de la memoria organizacional en cuanto proceso en el sentido de propagar y reforzar permanentemente competencias organizacionales y de forjar y reforzar trazos y valores culturales que favorecen la imagen y los resultados de las organizaciones.

### 5.3.8. Sistemas de documentación e información

CATEGORIAS Y POSIBLES INDICADORES	ITAIPU			YACYRETÁ		SALTO GRANDE	
	REF INVES	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS
Flujos de información: Internet / Intranet	8.1	No hay políticas y normas, pero sí procedimientos. La recolección e indexación de documentos físicos y digitales son controladas por registros de recibo. El descarte de la documentación técnica acompaña el ciclo de vida de los equipamientos y áreas. Está en elaboración la adopción de un sistema GED para ingeniería.	-----	No informado	-----	La comunicación de planeamiento y objetivos está disponible en la Intranet. En las actividades de mantenimiento surgen varias actualizaciones de datos técnicos, disponibles en la Intranet, así como otros materiales. Se utiliza software especialista en la plataforma ERP. Todas las aplicaciones poseen distintos niveles de acceso y las informaciones no son descartadas y sí almacenadas en series históricas.	Control de archivo técnico. Imágenes de los sistemas aplicativos.
Archivología: tipología, abarcadura, autoría y aprobación, uso y acceso.	8.2	No hay políticas y normas, pero sí procedimientos. La recolección e indexación de documentos físicos y digitales son controladas. El descarte de la documentación técnica acompaña el ciclo de vida de los equipamientos y áreas.	-----	No informado	-----	La documentación general está digitalizada y disponible en red y los documentos originales son archivados en el origen. Existe un Centro de Documentación (CD) y está siendo construido un local único para el archivo físico.	Control de archivo técnico. Imágenes de los sistemas aplicativos.
Biblioteconomía: tipología, abarcadura, uso y acceso.	8.3	Adquisiciones a partir de las solicitudes de las áreas; acervo académico, empresarial, técnico y administrativo; control de accesos hecho automáticamente por el software Sophia.	-----	No informado	-----	El CD adquiere y guarda los originales de libros y publicaciones, o el local de su guarda. Existen bibliotecas sectoriales, sin informaciones centralizadas. Está en curso inventario de todos los contenidos almacenados para divulgación y búsqueda por la Intranet.	-----

CUADRO 15: resultados consolidados de los sistemas de documentación e información

Elaborado por el autor

En Itaipu todo el sistema de documentación y archivo tiene definición operacional (procedimientos), pero no tratamiento táctico (normas) o estratégico (políticas). Existe control administrativo para la guarda e indexación de registros, pero no se utiliza todavía un instrumento de gestión electrónica de documentos (GED), lo que, con todo, está previsto.

En Salto Grande ya se constata la utilización de herramienta especialista introducida en el sistema gerencial ERP para indexación y disponibilidad de registros administrativos y técnicos.

Ambas empresas poseen estructura bibliotecaria para publicaciones académica, empresarial, técnica y administrativa, siendo que en Itaipu ocurre de forma centralizada (biblioteca central) y en Salto Grande descentralizada (bibliotecas sectoriales).

En este aspecto encontramos el uso y entendimiento más comúnmente difundido de memoria organizacional a través del uso de prácticas de tratamiento de registros de todo tipo, reforzados y estimulados por prácticas gerenciales tales como la de sistemas de calidad o de gestión de proyectos.

### 5.3.9. Historia empresarial

CATEGORIAS Y POSIBLES INDICADORES	ITAIPU			YACYRETÁ		SALTO GRANDE	
	REF INVES	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS
Centro de documentación y memoria; exposiciones ; museo empresarial; línea del tiempo: tipología, ocurrencias, abarcadura, autoría, uso, acceso y duración.	9.1	Las iniciativas de historia empresarial están dispersas entre varias áreas y directorios: Ecomuseo, área técnica, centro de documentación y área de comunicación. El Plan Director del Ecomuseo contempla la misión de rescate, preservación, guarda y socialización de acervos históricos de Itaipú y región (29 municipios de la microcuenca hidrográfica 3 del río Paraná).	-----	No informado	-----	El archivo técnico tiene más de 5 mil documentos escaneados, pero aún hay mucho a digitalizar. Montaje de equipamientos y algunos eventos relevantes fueron filmados y estarán disponible en la Intranet. Existe un museo con artefactos de las obras y fotos. Se organizan muestras culturales con artistas regionales, charlas y conferencias.	-----

CATEGORIAS Y POSIBLES INDICADORES	ITAIPU			YACYRETÁ		SALTO GRANDE	
	REF INVES	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS	ENTREVISTA	REGISTROS
Centro de documentación y memoria; exposiciones; museo empresarial; línea del tiempo: tipología, ocurrencias, abarcadura, autoría, uso, acceso y duración.	9.2	<p>Ecomuseo: Concepto de museo comprendiendo territorio, comunidad y patrimonio. Más amplio que museo empresarial, contempla historia empresarial de Itaipú con informaciones y artefactos del emprendimiento. Hace parte del itinerario de visita pública del complejo turístico de Itaipú.</p> <p>Espacio do Barrajeiro: espacio de preservación de la memoria de la construcción de la Usina; Hace parte del itinerario de visita pública del complejo turístico de Itaipú.</p> <p>Las exposiciones institucionales son coordinadas por el área de comunicación social; exposiciones específicas del Ecomuseo son coordinadas por el Ecomuseo con apoyo de la comunicación social.</p> <p>Publicaciones de la historia de Itaipú: aproximadamente 5 publicaciones coordinadas por el área de comunicación social, direccionada a público externo, pero también distribuida a los empleados.</p> <p>Ruedas de memoria Institucional: testimonios de antiguos empleados, activos y jubilados. Fueron realizadas 5 ruedas, con periodicidad media semestral y registro audiovisual.</p>	Línea de tiempo Itaipú en 3 dimensiones: humano, energético diplomático. <sup>87</sup>	No informado	<p>Apoyo en la publicación del libro <i>Yacyretá: una nueva significación</i> de Norberto Lenviton en 2008.<sup>88</sup></p> <p>Publicación del artículo <i>El rescate del patrimonio arqueológico</i> en la Revista Yacyretá Ñe'e, año1, n°2, p.12-13, de 09/2006.<sup>89</sup></p>	<p>Poseen más de 20 mil fotos, en proceso de digitalización. El Centro de Documentación estaba todo organizado, pero con la era digital todo un proceso de cambios está en curso.</p>	DVD de la historia de Salto Grande

CUADRO 16: resultados consolidados de historia empresarial  
Elaborado por el autor

<sup>87</sup> <http://www.itaipu.gov.br/nossa-historia>. Acceso el 15/02/2012

<sup>88</sup> [http://www.yacyreta.org.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=207&Itemid=1](http://www.yacyreta.org.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=207&Itemid=1) . Acceso el 15/02/2012

<sup>89</sup> [http://www.yacyreta.org.ar/revista/02/pdf/Yacyreta02\\_12-13.pdf](http://www.yacyreta.org.ar/revista/02/pdf/Yacyreta02_12-13.pdf) . Acceso el 15/02/2012.

La historia empresarial en Itaipu y Salto Grande está fuertemente trabajada en una serie de iniciativas que contemplan desde la historia de los propios emprendimientos, como también sus motivaciones estratégicas de Estado y sus consecuencias socio-ambientales. Publicaciones, exposiciones y museos hacen parte de los esfuerzos institucionales en rescatar la memoria por la historia económica, tecnológica, energética, social y ambiental de las empresas.

Ya en Yacyretá se verifica tan solamente el apoyo a iniciativas de memoria e historia del emprendimiento realizada por terceros.

La memoria organizacional tiene en este aspecto en cuestión gran importancia en cuanto insumo de estas “historias empresariales” en el sentido de forjar y reforzar, para los públicos internos y externos, la representación ideal de la empresa en el sentido de reforzar su estrategia, operación y cultura organizacional.

## 6. CONCLUSIONES

La presente tesis 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 al 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). (CHAUÍ, M. 1995, p. 125-130)<sup>90</sup>*

A partir del entendimiento de la idea de memoria se busca dar significancia a la metáfora de memoria organizacional por la pretenciosa intención de contemplar contenido y proceso, en un 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*”<sup>91</sup> (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 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:

---

<sup>90</sup> 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).

<sup>91</sup> [...] em encontrar a forma de entender a relação entre conteúdo e processo, entre conhecimento e ação, e entre teoria e prática.

*Sin la consideración de la perduración, no se puede entender el proceso a través de cual las cosas, los seres humanos y las sociedades realizan sus individualidades inmanentes. Con todo retención no envuelve 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 intrínsecos (Guerreiro Ramos, A.1989, p. 199)<sup>92</sup>*

En este sentido se busca la proposición de un modelo de análisis para memoria organizacional que, lejos de buscar una solución definitiva o mismo 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 analizan los datos recolectados en la investigación de campo con las tres grandes organizaciones públicas binacionales generadoras de energía del MERCOSUR, cuando constatamos en la muestra investigada 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 nordea la gestión del conocimiento, pero sí se caracteriza como insumo, como materia prima, a ser nordeada por la gestión del conocimiento. Así, la memoria organizacional puede ser sí considerada como la base del *know how* y *modus operandi* de las organizaciones.

---

<sup>92</sup> 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 imanentes. 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.

Se Puede constatar también en las empresas investigadas 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.

Aún al analizarlos datos recolectados en la investigación de campo se puede percibir que la memoria organizacional es utilizada en las empresas investigadas con un enfoque de gestión de documentos, siendo este entonces un denominador en común. Pero, los criterios y formas de como esta gestión documental ocurre, bien como otras manifestaciones y usos de la memoria organizacional se muestran distintos, pertinentes al momento histórico, cultura y clima organizacional y relaciones de poder en un determinado contexto.

De esta forma, con base en esta investigación, podemos concluir que la memoria organizacional agrega sin 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 en la investigación de campo no son generalizables, pero que sí se constituyen en una referencia relevante de las prácticas de mercado. 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 innúmeras argumentaciones a favor y contra la posición aquí establecida.

El modelo propuesto puede también ser aún mejor trabajado a partir de un espectro más abarcador de datos empíricos, pero creo que es un punto de partida válido para futuras investigaciones e investigadores.

En el contexto de esta tesis 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 para la reorientación de una visión consolidada y no excluyente para explicar los fenómenos organizacionales. Pero esto fue realizado con la ciencia de que debemos aprender a lidiar en las teorías organizacionales con la ambivalencia para allende 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.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABECKER, A. et al. *Toward a technology for organizational memories* (1998). Disponible en: <http://citeseer.ist.psu.edu/abecker98toward.html>. Acceso el 20/06/2010.

ACKERMAN. M. S.; HALVERSON, C.A. *Reexamine organizational memory*. Communications of the ACM. [Online]. v.43, n.1, p. 59-64, 2000. Disponible en: <http://proquest.umi.com/pqdlink?PMID=17752&TS=1123285341&SrchMode=3&SrtM=0&PCID=QD&firstIndex=10>. Acceso el 30/03/2008.

ACKERMAN, M. S.; MALONE, T. W. *Answer Garden: a tool for growing organizational memory*. In the Proceedings of the ACM Conference on Office Information Systems. Cambridge: April, 1990; p. 31-39. Disponible en: [www.eecs.umich.edu/~ackerm/pub/90b03/cois90.final.pdf](http://www.eecs.umich.edu/~ackerm/pub/90b03/cois90.final.pdf) Acceso el 26/03/2011.

ALVARENGA NETO, R. C. D., BARBOSA, R.R., PEREIRA, H.J. *Gestão do conhecimento ou gestão das organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira*. Revista Perspectivas em ciência da informação, v. 12, nº1, p.5-24, enero./abr. 2007.

ARAMBURO, M. B. L. *Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento: un estudio empírico en las grandes empresas españolas*. Tesis de Doctorado. Universidad de Valencia. Facultad de Economía. Departamento de dirección de empresas. Noviembre de 2003.

ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. *Organizational learning: A theory of Action Perspective*. Mass (USA):Ed. Addison-Wesley, 1978.

AYMARD, M. *Historia y memoria: construcción, deconstrucción y reconstrucción*. En publicación: Diógenes, no. 201. CEA, Centro de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Marzo. 2004. Disponible en: <http://www.diogenes.unc.edu.ar/edicion/201/aymard.php> Acceso el 25/11/2008.

BANNON, L. J. y KUUTTI, K. *Shifting perspectives on Organizational Memory; from storage to active remembering* (1996). Disponible en: <http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/1996/7330/00/73300156.pdf> Acceso el 25/01/2009.

BARBOSA, L. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

BENVENISTE, E. *Problemas de lingüística general*. México: ED. Siglo XXI, 1971.

BERGSON, H. *Matéria e memória*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

\_\_\_\_\_. *Memória e vida*. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

BERMAN, M. *Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade*. São Paulo; Companhia das Letras, 1986.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede: a era da informação, sociedade e cultura*. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTI, M., GOMES, E. y PEREIRA, A. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para ação*. Rio de Janeiro: campus, 2ª ed., 2001.

CHANDLER, A. D. *The visible hand*. Cambridge, MA: Belknap Press, 1977.

CHANDRASEKARAN, B. et al. *What Are Ontologies, and Why do We Need Them?* IEEE Intelligent Systems & their applications, vol. 14 n. 1, jan/feb. 1999. Disponible en:

<http://www.csee.umbc.edu/courses/771/papers/chandrasekaranetal99.pdf> . Acceso el 25/01/2009.

CHAUÍ, M. *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática, 1995.

CORBISIER, R. *Hegel: textos escolhidos*. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 1981; p. 11-20, 44-61.

COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. *Perspectiva histórica em administração: panorama da literatura, limites e possibilidades*. In: encontro anual da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em Administração, XXXIII, 2009, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

COSTA, A. M. y SARAIVA, L. A. S. *O que lembrar e o que esquecer? Memória e a formalização social do passado nas organizações*. . In: encontro anual da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em Administração, XXXIV, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

DAVENPORT, T. H. y PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

DE DECCA, E. S. *Memória e cidadania*. In: SÃO PAULO. Secretaria Municipal de Cultura. Departamento do Patrimônio Histórico. O direito à memória: patrimônio histórico e cidadania. São Paulo: DPH, 1992; p. 129-136.

DEMO, P. *Conhecer e aprender*. Porto Alegre: Ed. Artmed, 2000.

ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. *Identidad de las organizaciones: invariância y cambio*. Buenos Aires: Ed. Paídos, 2005; p. 207-222.

FAIRCLOUGH, N. *Discurso e Mudança Social*. Brasília: Ed. UnB, 2001.

FERREIRA, F. V. *Potencialidades da Análise Histórica nos Estudos Organizacionais Brasileiros*. In: Revista de Administração de Empresas: São Paulo, vol. 50, n. 1, enero/marzo 2010. Disponible en: <http://rae.fgv.br/rae/vol50-num1-2010/potencialidades-analise-historica-nos-estudos-organizacionais-brasileiros> . Acceso el 05/12/2011.

FIGUEIREDO, S. P. *Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2005.

FLEURY, A. y FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação empresarial*. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. (organizadoras) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Ed. Atlas, 1989.

GAGETE, É. y TOTINI, B. *Memória Empresarial - Uma análise da sua evolução*. In NASSAR, Paulo. *Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Ed. Aberje, 2004.

GANDON, F. *Distributed artificial intelligence and knowledge management; anthologies and multi-agent systems for a corporate semantic web*. 2002. (Scientific Philosopher Doctorate Thesis in Informatics) - Doctoral School of Sciences and Technologies of Information and Communication, INRIA and University of Nice, 2002.

GÓMEZ FULAO, J.C. *Tiempos de la economía, épocas de inequidad*. Buenos Aires: Ed. Cooperativas, 2005.

GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações*. RJ: Ed FGV, 2ª ed., 1989.

HALBAWACHS, M. *A memória coletiva*. São Paulo: Ed. Vértice, 1990.

HARVEY, David. *The condition of post modernity*. Cambridge: Ed. Basil Blackwell, 1989.

HELER, M. *Ciencia incierta: la producción social del conocimiento*. Buenos Aires; Ed. Biblos, 2005.

HESSEN, J. *Teoria do conhecimento*. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2ª ed., 2003.

HOBBSAWM, E. J. *A era dos extremos: o breve século XX*. São Paulo: Ed. Companhia das Letras, 1995.

\_\_\_\_\_. *Sobre história*. São Paulo: Ed. Companhia das Letras, 2ª ed. 1998.

HOLANDA, A. B. *Novo dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1ª ed., 1981.

HUYSSSEN, A. *Seduzidos pela memória*. Rio de Janeiro: Ed. Aeroplano, 2ª ed., 2004.

IANNI, O. *Formas sociais do tempo*. São Paulo: Revista de Antropologia da USP, v. 37, 1997; p. 57-81.

IZQUIERDO, I. *Questões sobre memória*. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2004; p.10-15.

JOIA, L. A. *Medindo o capital intelectual*. In *Revista de Administração de Empresas*: São Paulo, vol. 41, nº 2, p.54-63, abril/junho 2002. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a06.pdf> . Acceso el 05/11/2011.

KLEIN, S. *Aprendizaje, principios e aplicaciones*. Madrid: Ed. McGraw Hill, 1994. In: MARTÍNEZ, ÁLVARO ENRÍQUEZ. *La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional*. Univ. Psicol. Bogotá 6 (1) p. 155-162; enero/abril 2007.

KONDER, L. *O que é dialética*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1981.

LE GOFF, J. *História e memória*. Campinas: Ed. Unicamp, 1996.

LEAVITT, B. y MARCH, J.G. *Organizational Learning*. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto (California): Vol. 14, p. 319-340, 1988. Disponible en: [http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Readings/Class07\\_Learning/levitt%26march\\_orglearning\\_ars88.pdf](http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Readings/Class07_Learning/levitt%26march_orglearning_ars88.pdf) . Acceso el 26/03/2011.

LEHNER, F. y MAIER, R.K. *How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems?* *Information Systems Frontiers*. [Online]. v. 2, n. 3/4, p. 277- 298, 2000. Disponible en: <http://springerlink.com/content/mu78208832505661/fulltext.pdf> . Acceso el 18/12/2008.

LEROI-GOURHAN, A. *O gesto e a palavra*. Lisboa: Ed. 70, 1981; p. 62-71.

LEVY, M. B. *A Indústria do Rio de Janeiro através de suas sociedades anônimas: esboços de história empresarial*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1994.

LÉVY, P. *Cibercultura*. São Paulo: ED. 34, 2ª ed., 2000.

\_\_\_\_\_. *As inteligências coletivas: por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Ed. Loyola, 5ª ed., 2007.

LOBO, E. L. *História empresarial*. In CARDOSO, C. F. e VAINFAS, R. *Domínios da História: ensaios de teoria e metodologia*; p. 217 – 240. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

MARCH, J.G. y OLSEN, J.P. *Ambiguity and choice in organizations*. Oslo: Ed. Universitetsforlaget, 1976.

MARINO, O. R. y REBASA, M. *La personalidad internacional de las entidades binacionales Yacyretá e Itaipú y de la Comisión Técnica Mixta de Salto Grande*. In *Serie Integración Latinoamericana, INTAL-BID*, p.41-48, de noviembre de 1982. Disponible en: [http://www.iadb.org/INTAL/intalcdi/integracion\\_latinoamericana/documentos/074-Derecho\\_de\\_la\\_Integracion\\_Estudios\\_2.pdf](http://www.iadb.org/INTAL/intalcdi/integracion_latinoamericana/documentos/074-Derecho_de_la_Integracion_Estudios_2.pdf) . Acceso el 15/02/2012.

MARTÍNEZ, ÁLVARO ENRÍQUEZ. La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. Univ. Psicol. Bogotá 6 (1) p. 155-162; enero/abril 2007.

MARTINS, P. E. M. *A reinvenção do sertão: a estratégia organizacional de Canudos*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

MARTINS, P. E. M, MOURA, L. S. y INASATO, T. *Coronelismo: um referente anacrônico no espaço organizacional brasileiro contemporâneo*. In revista O&S. Salvador: UFBA, 2011.

MEISTER, J. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Ed. Makron Books, 1999.

MENESES, U. T. B. *A história, cativa da memória? Para um mapeamento da memória no campo das ciências sociais*. Revista do Instituto de Estudos Brasileiro. São Paulo, n. 34, p. 9-24, 1992.

MORIN, E. y MOIGNE, J. L.L. *A inteligência da complexidade*. Petrópolis: Ed. Fundação Peirópolis, 2004.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

NASSAR, P. *Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje Editorial, 2004.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 10ª edición, 1997.

NONAKA, I. *A empresa criadora do conhecimento*. In: Gestão do Conhecimento - Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

NORA, P. *Entre memória e história: a problemática dos lugares*. In Revista do programa de estudos pós-graduados em História. São Paulo: nº 10, dez 1993.

OLIVA, A. *Filosofia da ciência*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

OLIVERA, F. *Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access*. Journal of Management Studies. London: v.37, nº.6, p.811-832, Sept. 2000.

OLIVEIRA, G. et al. . *A adoção das práticas de gerenciamento de projetos em uma estrutura organizacional vertical: o caso Itaipu Binacional*. Dissertação de pós-graduação lato sensu em gerenciamento de projetos. Fundação Getulio Vargas: Foz do Iguaçu, p.43-54, 08/2011.

PEGINO, P. M. F. *Apresentação dos aspectos filosóficos da hermenêutica Ricoeuriana: evitando algumas armadilhas de sua operacionalização como métodos nos estudos organizacionais*. In encontro anual da associação nacional de pós-

graduação e pesquisa em Administração, XXXIV, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

PEREIRA, C. S. *Universidades corporativas transformando as estruturas de treinamento e desenvolvimento das organizações no Brasil*. (Dissertação de Mestrado em Administração) EBAPE – FGV. Rio de Janeiro, 2001.

\_\_\_\_\_. *Educação corporativa na era do conhecimento*. In SILVA, R. V. e NEVES, A. (organizadores) *Gestão de Empresas na era do conhecimento*. P. 111 – 162. Lisboa: Ed. Silabo, 2003.

PEREIRA, C.S. *et al. Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 9ª ed., 2007.

PFEFFER, J. *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Ciudad do México: Oxford University, 2000.

PINON, N. *A paixão da memória*. In *Jornal Folha de São Paulo*. São Paulo, Caderno Mais!, p. 5, de 05 agosto de 1999.

POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. Gloucester: Doubleday & Co, 1983.

POLLAK, M. *Memória, esquecimento, silêncio*. In *Revista Estudos Históricos CPDOC / FGV*. Rio de Janeiro: v. 2, nº 3, 1989.

\_\_\_\_\_. *Memória e identidade social*. In *Revista Estudos Históricos CPDOC / FGV*. Rio de Janeiro: v. 5, nº 10, 1992; p. 200-212.

PROBST, G., RAUB, S. y ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RICOEUR, P. *La memoria, la historia, el olvido*. Buenos Aires: Ed. Fondo de cultura económica, 2008.

RODRIGUES, M. V. *Ritos e excelência nas empresas: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002.

RODRIGUEZ, M. V. R. (organizador) *Gestão do conhecimento e inovação nas empresas*. Rio de Janeiro; Qualitymark, 2010.

SANTOS, M. *O pesadelo da amnésia coletiva: um estudo sobre os conceitos de memória, tradição e traços do passado*. In *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo, v. 8, n. 23, p. 70-84, 1993.

SCHEIN, E. *Psicologia organizacional*. RJ: Ed. Prentice Hall, 1982.

\_\_\_\_\_. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, R.A.R. *Memoria y Cultura de las Empresas: Hacia una Valoración y Formación de la Identidad Histórica*. In encontro anual da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em Administração, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SIMS, D. *Aprendizagem organizacional como o desenvolvimento de histórias: cânones, apócrifos e mitos piedosos*. In EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J. y ARAUJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo: Ed. Atlas, p. 64-80, 2001.

SMITH, B. *Ontology and Information's Systems* (2004). Disponible en: <http://www.ontology.buffalo.edu/ontology> Acceso el 22/01/2011.

STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Ed. Futura, 1997.

STEIN, E. E. *Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management*. In *International Journal of Information Management*. Vol, 15 nº.2. p.17-32, 1995.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

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

SZMRECSÁNYI, T. y MARANHÃO, R. (Organizadores). *História de empresas e desenvolvimento econômico*. São Paulo: Ed. USP, 2002.

TARAPANOFF, K., ARAÚJO JR., R.H. y CORNIER, P.M.J. *Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação*. In *Revista IBICT*. Brasília: v.29, nº 3, p. 91-100. Septiembre/diciembre. 2000.

TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

THIRY-CHERQUES, H. R. *Programa para aplicação às pesquisas em ciências da gestão de um método de caráter fenomenológico*. In VIEIRA, M. M. F. y ZOUAIN, D. M. (organizadores) *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004; p.97-119.

TOWNLEY, B. *Conhecimento e poder nas organizações*. In VERGARA, S. C. y DAVEL, E. (organizadores) *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001; p. 117-148.

VALE, R. F. e SOARES. A. P. B. *Ferramenta akwanclass para suporte a gestão do conhecimento. In Anais do KMBRASIL (congresso anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento)*. SP: 2004.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2008.

VEYNE, Paul. *O inventário das diferenças: história e sociologia*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1983.

VIDAL, B. J. *La construcción de la memoria colectiva : un ejemplo concreto. In Diógenes*, no. 201. CEA, Centro de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina: Argentina. Marzo. 2004. Disponible en: <http://www.diogenes.unc.edu.ar/edicion/201/beneyto.php> Acceso el 25/11/2008.

VIEIRA, M. M. F. *Por uma boa pesquisa qualitativa em administração. In VIEIRA, M. M. F. y ZOUAIN, D. M. (organizadores) Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004; p.13-28.

WALDMAN M., G. *La cultura de la memoria: problemas y reflexiones. In Política y Cultura*, n.º 26. Departamento de Política y Cultura, Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco, México: otoño 2006. Disponible en: [http://148.206.107.10/biblioteca\\_digital/estadistica.php?id\\_host=6&tipo=ARTICULO&id=2335&archivo=8-154-2335mta.pdf&titulo](http://148.206.107.10/biblioteca_digital/estadistica.php?id_host=6&tipo=ARTICULO&id=2335&archivo=8-154-2335mta.pdf&titulo) Acceso el 23/05/2010.

WALSH, J.P. y UGSON, G.R. *Organizational Memory. In Academy of Management Review*. New York: Vol. 16, nº 1, p. 57-91. January 1991.

WORCMAN, K. *Memória do futuro: um desafio. In NASSAR, Paulo. Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Ed. Aberje, 2004.

YNOUB DE SAMAJA, R. C. *El proyecto y la metodología de la investigación*. Buenos Aires: Ed. Cengage Learning, 2007.

## 8. LISTAS

### 8.1. Lista de figuras

FIGURA 01: Modelo de análisis .....	22
FIGURA 02: Memoria organizacional vista a través de procesos .....	51
FIGURA 03: Visión general de disposición automática de documentos.....	59
FIGURA 04: Arquitectura funcional para la MO.....	62
FIGURA 05: Pasos para soporte a tareas.....	62
FIGURA 06: La espiral del conocimiento .....	74
FIGURA 07: Memoria Organizacional, Gestión del Conocimiento y Activos de Conocimiento. ....	90
FIGURA 08: Dimensiones de la memoria organizacional en la espiral del conocimiento .....	92
FIGURA 09: Memoria organizacional en cuanto proceso .....	98

## 8.2. Lista de cuadros

CUADRO 01: Síntesis del sistema de matriz de datos. Elaborado por el autor .....	23
CUADRO 02: síntesis de algunas definiciones de memoria organizacional .....	48
CUADRO 03: tipos de acervos de los Centros de Documentación y Memoria .....	58
CUADRO 04: Elementos de competencia y sus significados.....	71
CUADRO 05: cuadro síntesis de abordajes de cultura organizacional .....	82
CUADRO 06: características del universo del muestreo de investigación .....	102
CUADRO 07: Mapa de análisis de la investigación de campo. ....	108
CUADRO 08: resultados consolidados de estilos y papeles de liderazgo.....	110
CUADRO 09: resultados consolidados de campañas de incentivo para la gestión del conocimiento .....	113
CUADRO 10: resultados consolidados del ambiente virtual corporativo.....	116
CUADRO 11: resultados consolidados de grupos de estudio y discusión. ....	119
CUADRO 12: resultados consolidados de inteligencia del negocio. ....	123
CUADRO 13: resultados consolidados de propiedad industrial .....	126
CUADRO 14: resultados consolidados de comunicación interna y corporativa. ....	129
CUADRO 15: resultados consolidados de los sistemas de documentación e información.....	132
CUADRO 16: resultados consolidados de historia empresarial .....	135

### 8.3. Lista de siglas

MO – Memoria Organizacional

GED – Gestión Electrónica de Documentos

BI - (*Business Intelligence*) inteligencia del negocio

CI – (*Competitive Intelligence*) inteligencia competitiva

MERCOSUR - Mercado Común del Sur

CD – Centro de Documentación

CBT – (*Computer Basic Training*) entrenamiento basado en la computadora

MW – *Mega watt*

LNT – (*Levantamento de necessidades de Treinamento*) levantamiento de necesidades de entrenamiento

PDI – Plan de Desarrollo Individual

SIG – Sistema Integrado de Gestión

FPTI – Fundación Parque Tecnológico de Itaipu

## 9. APÉNDICES

### 9.1. Questionario exploratorio aplicado en Itaipu

#### ENTREVISTA INICIAL EXPLORATORIA

(V1) 1) Quais as áreas e executivos responsáveis por processos relacionados a gestão de pessoas em?

- Elaboração e mapeamento de competências de liderança:
- 

- Análise de potencial das lideranças:
- 

- Análise e gestão de desempenho funcional:
- 

- Atividades de aprendizagem para as lideranças:
- 

- Monitoramento de clima organizacional:
- 

(V2) 2) Qual a área e executivo responsável por processos relacionados a campanhas de incentivo para a gestão do conhecimento?

---

(V3) 3) Qual a área e executivo responsável por processos relacionados ao ambiente virtual corporativo (portal corporativo e intranet)?

---

(V4) 4) Qual a área e executivo responsável por processos relacionados a promoção e acompanhamento de grupos de estudo e de discussão?

---

(V5) 5) Quais as áreas e executivos responsáveis por processos relacionados a inteligência do negócio: inteligência empresarial (*business intelligence - BI* – domínio tecnológico das áreas de atuação do negócio) e inteligência competitiva (*competitive intelligence – CI* – monitoramento da concorrência e do mercado.)?

---

(V6) 6) Quais as áreas e executivos responsáveis por processos relacionados a propriedade industrial: marcas, patentes, pesquisa e desenvolvimento – P&D?

---

(V7) 7) Quais as áreas e executivos responsáveis por processos relacionados a comunicação interna e comunicação corporativa (relacionamento com partes interessadas externas à organização)?

---

(V8) 8) Quais as áreas e executivos responsáveis por processos relacionados a sistemas de documentação e informação (elaboração de modelos; coleta, armazenamento, distribuição, acesso, guarda e descarte) de documentos e registros digitais, arquivos físicos e bibliotecas?

---

(V9) 9) Quais as áreas e executivos responsáveis por processos relacionados a história empresarial (Centro de documentação e memória; exposições, museu empresarial e linha de tempo)?

---

## 9.2. Cuestionario exploratorio aplicado en Yacyretá y Salto Grande

### ENTREVISTA EXPLORADORA

(V1) 1) Cuáles son las áreas y ejecutivos responsables por los procesos relacionados a la gestión de personas en:

- Elaboración y mapeamiento de competencias de liderazgo:

---

- Análisis del potencial de los liderazgos:

---

- Análisis y gestión de desempeño funcional:

---

- Actividades de aprendizaje para los liderazgos:

---

- Monitoriamiento de clima organizacional:

---

(V2) 2) ¿Cuál es el área y el ejecutivo responsable por los procesos relacionados con las campañas de incentivo para la gestión del conocimiento?

---

(V3) 3) ¿Cuál es el área y el ejecutivo responsable por los procesos relacionados al ambiente virtual corporativo (portal corporativo e intranet)?

---

(V4) 4) ¿Cuál es el área y el ejecutivo responsable por los procesos relacionados con la promoción y acompañamiento de grupos de estudio y de discusión?

---

(V5) 5) ¿Cuáles son las áreas y los ejecutivos responsables por los procesos relacionados a inteligencia del negocio: inteligencia empresarial (*business intelligence* - *BI* – dominio tecnológico de las áreas de actuación del negocio) e inteligencia competitiva (*competitive intelligence* – *CI* – monitoriamiento de la competencia y del mercado.)?

---

(V6) 6) ¿Cuáles son las áreas y los ejecutivos responsables por los procesos relacionados a propiedad industrial: marcas, patentes, investigación y desarrollo?

---

(V7) 7) ¿Cuáles son las áreas y los ejecutivos responsables por los procesos relacionados a comunicación interna y comunicación corporativa (relacionamiento con partes interesadas externas a la organización)?

---

(V8) 8) ¿Cuáles son las áreas y los ejecutivos responsables por los procesos relacionados a sistemas de documentación e información (elaboración de modelos; recolección, almacenamiento, distribución, acceso, guardado y descarte) de documentos y registros digitales, archivos físicos y bibliotecas?

---

(V9) 9) ¿Cuáles son las áreas y los ejecutivos responsables por los procesos relacionados a historia empresarial (Centro de documentación y memoria; exposiciones, museo empresarial y línea del tiempo)?

---

### 9.3. Questionário descritivo y explicativo aplicado en Itaipu

#### ENTREVISTAS DESCRITIVAS E EXPLICATIVAS:

##### (V1) Estilos e papeis de liderança

**1.1** Como é realizada a gestão **de** competências em geral e de lideranças em particular? Histórico e método (construção de matriz de competências).

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**1.2** Como é realizada a gestão **por** competências em geral e de lideranças em particular? Histórico e métodos (mapeamento de competências e análise de potencial)

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**1.3.1** Como é analisado e avaliado o desempenho funcional? Histórico e métodos.

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**1.3.2** Quais os desdobramentos previstos a partir dos resultados obtidos?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**1.4** Como são organizadas as atividades de aprendizagem organizacional para colaboradores em geral e para lideranças em particular?

- Alinhamento estratégico
- Alinhamento com a gestão de pessoas (movimentação, carreira e remuneração)
- Proposta didático pedagógica
- Definição de público alvo
- Avaliação de resultados de aprendizagem

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**1.5** Como é realizado o monitoramento do clima organizacional?

- Histórico
- Metodologia
- Instrumento
- Periodicidade
- Análise de resultados
- Divulgação de resultados
- Desdobramentos

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

(V2) Campanhas de incentivo para a Gestão do Conhecimento

**2.1)** Existem políticas e práticas de alavancagem da Gestão do Conhecimento através de campanhas de incentivo?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

( ) SIM

( ) NÃO

Em casão de resposta **SIM**:

**2.2)** Quais as políticas e práticas existentes (normas e regulamentos)?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**2.3)** Contribuições geradas: quantas quais e de que natureza foram geradas nos últimos 10 anos?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**2.4)** Contribuições aproveitadas: quantas, quais, de que natureza e seus respectivos valores agregados para as contribuições aproveitadas nos últimos 10 anos?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

(V3) Ambiente virtual corporativo

**3.1)** Quais são os ambientes virtuais corporativos utilizados e disponíveis aos colaboradores em geral e as lideranças em particular?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**3.2)** Para cada canal ambiente virtual identificar:

- Tipologia das informações disponibilizadas.
- Forma e características de navegabilidade.
- Histórico de frequência de acesso.
- Formas de participação
- Atribuições de autoria

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

(V4) Grupos de estudo e discussão**4.1) Existem grupos de estudo e discussão ativos na empresa?**

Entrevistado: \_\_\_\_\_

 SIM NÃOEm caso de resposta **SIM**:**4.2) Em relação aos grupos de estudo e discussão ativos:**

- Quantos são?
- Qual a temática ou objetivo de cada um?
- O que foi produzido e que resultados foram alcançados?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

(V5) Inteligência do negócio**5.1) Inteligência empresarial (*business intelligence - BI*):**

- Quais são as atividades desenvolvidas (tipologia)? Que motivações a geraram?
- Que resultados (e suas aplicabilidades) já foram alcançados?
- Como ocorre o acesso aos resultados dos trabalhos?
- Existe uma política de propriedade industrial para os resultados obtidos? Se afirmativo, qual?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**5.2) Inteligência competitiva (*competitive intelligence - CI*):**

- Quais são as atividades desenvolvidas (tipologia)? Que motivações a geraram?
- Que resultados (e suas aplicabilidades) já foram alcançados?
- Como ocorre o acesso aos resultados dos trabalhos?
- Existe uma política de propriedade industrial para os resultados obtidos? Se afirmativo, qual?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

(V6) Propriedade industrial**6.1) Quais as políticas e normas que orientam a criação, uso e difusão das marcas da empresa?**

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**6.2)** Quais as marcas e suas formas de aplicação atual da empresa (manual ou guia de utilização de marcas)?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**6.3)** Existe alguma estimativa ou estudo de atribuição de valor financeiro para as marcas da empresa?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**6.4)** A empresa tem patentes registradas de sua autoria ou co-autoria? Em caso afirmativo, quais são e quais suas respectivas tipologias?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**6.5)** Quais as políticas e normas que orientam a criação, uso e difusão das patentes de propriedade da empresa?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**6.6)** Quais as políticas e práticas que orientam a co-autoria e o sistema de recompensas para colaboradores diretos (empregados celetistas) oriundos das patentes de propriedade da empresa (licenciamentos, direitos de uso, direitos de propriedade intelectual, direitos autorais)?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**6.7)** A empresa tem linhas de pesquisa em andamento?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

( ) SIM

( ) NÃO

Em casão de resposta **SIM**:

**6.8)** Em relação as linhas de pesquisa em andamento:

- Quais são?
- Quais suas motivações, características, objetivos e formas de gerenciamento?
- Quais as formas de financiamento?
- Quais as relações de co-autoria e parcerias e como são regulamentadas?
- que já foi produzido e que resultados técnicos e financeiros foram alcançados?
- Quais as políticas e práticas de comunicação do andamento e dos resultados para o público interno da empresa e demais partes interessadas externas?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

(V7) Comunicação

**7.1)** Quais as políticas e normas que orientam as práticas de comunicação interna da empresa (manual de comunicação)?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**7.2)** Quais os veículos de comunicação interna utilizados, seus nomes; atributos e características; público-alvo; periodicidade; formas de distribuição e acesso?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**7.3)** Quais as formas de participação, co-autoria e parcerias nos veículos de comunicação interna da empresa?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**7.4)** Existem ações de endomarketing em andamento? Em caso afirmativo quais são e quais suas características?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**7.5)** Quais as políticas e normas que orientam as práticas de comunicação corporativa (relacionamentos com partes interessadas externas à empresa) e marketing de relacionamento da empresa? E quais são essas práticas?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

(V8) Documentação e informação

**8.1)** Quais as políticas e normas que orientam as práticas de fluxos de informação eletrônica da empresa (modelagens que orientam a coleta, armazenamento, distribuição, acesso, guarda e descarte de registros)?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**8.2)** Quais as políticas e normas que orientam as práticas de fluxos de informação não eletrônica da empresa – arquivos físicos - (modelagens que orientam a coleta, armazenamento, distribuição, acesso, guarda e descarte de registros)?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**8.3)** Quais as políticas e normas que orientam as práticas de biblioteconomia e quais os indicadores de acessos existentes?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

(V9) História empresarial

**9.1)** Quais as políticas e normas que orientam as práticas de história empresarial?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

**9.2)** Quais as características – tipologia, ocorrências, abrangência, autoria, acervo, uso, acesso e duração – das iniciativas de história empresarial e outras ações correlatas:

- Museu empresarial
- Centro de documentação e memória
- Exposições
- Linha do tempo
- Outras iniciativas

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Resposta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados coletados: \_\_\_\_\_

## 9.4. Cuestionario descriptivo y explicativo aplicado en Yacyretá y

### Salto Grande

#### ENTREVISTAS DESCRIPTIVAS Y EXPLICATIVAS:

##### (V1) Estilos y papeles de liderazgo

**1.1** ¿Como es realizada la gestión **de** competencias en general y de liderazgos en particular? Histórico y método (construcción de matriz de competencias).

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**1.2** ¿Como es realizada la gestión **por** competencias en general y de liderazgos en particular? Histórico y método (mapeamiento de competencias y análisis de potencial).

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**1.3.1** ¿Como es analizado y evaluado el desempeño funcional? Histórico y métodos?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**1.3.2** ¿Cuáles son los desdoblamientos previstos a partir de los resultados obtenidos?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**1.4** ¿Cómo son organizadas las actividades de aprendizaje organizacional para colaboradores en general y para liderazgos en particular?

- Alineamiento estratégico
- Alineamiento con la gestión de personas (movimiento, carrera y remuneración)
- Propuesta didáctico-pedagógica
- Definición de público-blanco
- Evaluación de resultados de aprendizaje

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**1.5** ¿Como es realizado la monitorización del clima organizacional?

- Histórico
- Metodología
- Instrumento
- Periodicidad
- Análisis de resultados

- Divulgación de resultados
- Desdoblamientos

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

### (V2) Campañas de incentivo para la Gestión del Conocimiento

**2.1)** ¿Existen políticas y prácticas de estímulo de la Gestión del Conocimiento a través de campañas de incentivo?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

( ) Sí

( ) NO

En caso de respuesta **SÍ**:

**2.2)** ¿Cuáles son las políticas y prácticas existentes (normas y reglamentos)?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**2.3)** ¿Contribuciones generadas: cuántas, cuáles y de que naturaleza fueron generadas en los últimos 10 años?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**2.4)** ¿Contribuciones aprovechadas: cuántas, cuáles, de qué naturaleza y sus respectivos valores agregados para las contribuciones aprovechadas en los últimos 10 años?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

### (V3) Ambiente virtual corporativo

**3.1)** ¿Cuáles son los ambientes virtuales corporativos utilizados y disponibles a los colaboradores en general y a los liderazgos en particular?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**3.2)** Para cada canal de ambiente virtual identificar:

- Tipología de las informaciones disponibilizadas.
- Forma y características de navegabilidad.
- Histórico de frecuencia de acceso.
- Formas de participación
- Atribuciones de autoría

Entrevistado: \_\_\_\_\_  
 Respuesta: \_\_\_\_\_  
 Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

(V4) Grupos de estudio y discusión

**4.1) ¿Existen grupos de estudio y discusión activos en la empresa?**

Entrevistado: \_\_\_\_\_

( ) SÍ ( ) NO

En caso de respuesta **SÍ**:

**4.2) En relación a los grupos de estudio y discusión activos:**

- ¿Cuántos son?
- ¿Cuál es la temática u objetivo de cada uno?
- ¿Qué fue producido y qué resultados fueron alcanzados?

Entrevistado: \_\_\_\_\_  
 Respuesta: \_\_\_\_\_  
 Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

(V5) Inteligencia del negocio

**5.1) Inteligencia empresarial (*business intelligence - BI*):**

- ¿Cuáles son las actividades desarrolladas (tipología)? ¿Qué motivaciones la generaran?
- ¿Qué resultados (y sus aplicabilidades) ya fueran alcanzados?
- ¿Cómo ocurre el acceso a los resultados de los trabajos?
- ¿Existe una política de propiedad industrial para los resultados obtenidos? Si es afirmativo, ¿cuál?

Entrevistado: \_\_\_\_\_  
 Respuesta: \_\_\_\_\_  
 Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**5.2) Inteligencia competitiva (*competitive intelligence - CI*):**

- ¿Cuáles son las actividades desarrolladas (tipología)? ¿Qué motivaciones la generaran?
- ¿Qué resultados (y sus aplicabilidades) ya fueran alcanzados?
- ¿Cómo ocurre el acceso a los resultados de los trabajos?
- ¿Existe una política de propiedad industrial para los resultados obtenidos? Si es afirmativo, ¿cuál?

Entrevistado: \_\_\_\_\_  
 Respuesta: \_\_\_\_\_  
 Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

(V6) Propiedad industrial

**6.1)** ¿Cuáles son las políticas y normas que orientan la creación, uso y difusión de las marcas de la empresa?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**6.2)** ¿Cuáles son las marcas y sus formas de aplicación actual de la empresa (manual o guía de utilización de marcas)?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**6.3)** ¿Existe alguna estimativa o estudio de atribución de valor financiero para las marcas de la empresa?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**6.4)** ¿La empresa tiene patentes registradas de su autoría o co-autoría? En caso afirmativo, ¿cuáles son y cuáles sus respectivas tipologías?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**6.5)** ¿Cuáles son las políticas y normas que orientan la creación, uso y difusión de las patentes de propiedad de la empresa?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**6.6)** ¿Cuáles son las políticas y prácticas que orientan la co-autoría y el sistema de recompensas para colaboradores directos (empleados propios) oriundos de las patentes de propiedad de la empresa (licenciamientos, derechos de uso, derechos de propiedad intelectual, derechos autorales)?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**6.7)** ¿La empresa tiene líneas de investigación en marcha?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

( ) SÍ

( ) NO

En caso de respuesta **SÍ**:

**6.8)** En relación a las líneas de investigación en marcha:

- ¿Cuáles son?
- ¿Cuáles son sus motivaciones, características, objetivos y formas de gerenciamiento?

- ¿Cuáles son las formas de financiamiento?
- ¿Cuáles son las relaciones de co-autoría y asociación y cómo son reglamentadas?
- ¿Qué ya fue producido y qué resultados técnicos y financieros fueron alcanzados?
- ¿Cuáles son las políticas y prácticas de comunicación de la marcha y de los resultados para el público interno de la empresa y demás partes interesadas externas?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

### (V7) Comunicación

**7.1)** ¿Cuáles son las políticas y normas que orientan las prácticas de comunicación interna de la empresa (manual de comunicación)?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**7.2)** ¿Cuáles son los vehículos de comunicación interna utilizados, sus nombres; atributos y características; público-blanco; periodicidad; formas de distribución y acceso?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**7.3)** ¿Cuáles son las formas de participación, co-autoría y asociación en los vehículos de comunicación interna de la empresa?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**7.4)** ¿Existen acciones de endomarketing en marcha? En caso afirmativo, ¿cuáles son y cuáles son sus características?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**7.5)** ¿Cuáles son las políticas y normas que orientan las prácticas de comunicación corporativa (relacionamientos con las partes interesadas externas a la empresa) y marketing de relacionamiento de la empresa? Y, ¿cuáles son estas prácticas?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

(V8) Documentación e información

**8.1)** ¿Cuáles son las políticas y normas que orientan las prácticas de flujos de información electrónica de la empresa (modelajes que orientan la recolección, almacenamiento, distribución, acceso, guarda y descarte de registros)?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**8.2)** ¿Cuáles son las políticas y normas que orientan las prácticas de flujos de información no electrónica de la empresa – archivos físicos - (modelajes que orientan la recolección, almacenamiento, distribución, acceso, guarda y descarte de registros)?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**8.3)** ¿Cuáles son las políticas y normas que orientan las prácticas de biblioteconomía y, ¿cuáles son los indicadores de accesos existentes?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

(V9) Historia empresarial

**9.1)** ¿Cuáles son las políticas y normas que orientan las prácticas de historia empresarial?

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_

**9.2)** ¿Cuáles son las características – tipología, ocurrencias, amplitud, autoría, acervo, uso, acceso y duración – das iniciativas de historia empresarial y otras acciones vinculadas?:

- Museo empresarial
- Centro de documentación y memoria
- Exposiciones
- Línea del tiempo
- Otras iniciativas

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Respuesta: \_\_\_\_\_

Documentos relacionados recolectados: \_\_\_\_\_