

# RELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN LA MEMORIA ORGANIZACIONAL

## RESUMEN

Este artículo se concentra en comprender las posibles relaciones establecidas entre las competencias individuales y la Memoria Organizacional, en el sentido de vislumbrar la memoria en las organizaciones como un medio importante para la Gestión del Conocimiento, para el aprendizaje y para el propio desarrollo de la organización. Así, se centra esa prerrogativa de las actitudes de los sujetos, pues se cree que es a partir de la cultura y de las competencias individuales de cada uno, que la Memoria Organizacional se torna posible y de hecho se construye como esencia de la organización. Para eso, este estudio, concebido como un ensayo teórico, fue desarrollado por medio de investigaciones bibliográficas, de carácter exploratorio, con el fin de demostrar el movimiento existente en la construcción de la Memoria Organizacional por medio de las competencias de los individuos. Se espera con eso, trascender la realidad organizacional colocando el sujeto, las personas como elemento central en la construcción de la historia de la organización, siendo él, el responsable para la formación de la memoria que cuenta la vida de la organización y la convierte en un diferencial en la sociedad.

**Palabras claves:** Competencias individuales; Historia y Memoria; Memoria Organizacional.

## 1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se ha dado mayor importancia a las personas que conforman la empresa, ya que son ellas las que hacen posible que se lleven a cabo los resultados y metas de la misma, por supuesto, bajo las directrices definidas en la organización. De la misma manera que se ha otorgado importancia a las personas, también se le ha otorgado a los conocimientos, experiencias y habilidades que ellas tienen, puesto que la competitividad de las organizaciones depende en gran medida de que sus colaboradores cuenten con dichas características.

Por tal motivo, hoy en día, las empresas buscan almacenar, administrar y conservar estos conocimientos, con el fin de lograr que los mismos sean multiplicados entre los demás miembros de la organización, y así mantener su competitividad y de la misma manera, conservar la Memoria Organizacional (MO).

Hasta la década de los 80 no se daba importancia al tema de almacenar los conocimientos y volverlo accesibles a la otras generaciones que las pudieran necesitar. Sin embargo, con la revolución tecnológica y la dinámica competitiva de la sociedad, preservar una memoria de toda la historia de la organización se tornó un camino para el desarrollo de la propia organización (NASSAR, 2004).

Conocer la línea del tiempo organizacional, vivir nuevamente los momentos por los cuales la organización ya vivió, es fortalecer la identidad de la organización y colaborar para la construcción de su cultura (BARBOSA, 2013). Los sujetos, presentes en esos contextos, tiene la oportunidad de comprender la historia de la organización de manera vivida, contada a partir de las memorias de aquellas personas que la hicieron parte de esa realidad.

Esa práctica fortalece el proceso de aprendizaje organizacional, pues el almacenamiento de conocimientos viabiliza la posibilidad de elegir las futuras decisiones, una vez que se basa en las experiencias pasadas, que permiten que los mismos errores no se repitan nuevamente. Así, como el perfeccionamiento de las ideas y el comportamiento de los conocimientos individuales en el ámbito colectivo. Comprender la MO para este espacio, es entender la íntima relación de esta con las competencias individuales de los sujetos.

Por tanto, el objetivo del presente artículo, es identificar cómo las competencias de los individuos en la organización, contribuyen a la creación y mantenimiento de la MO, mediante una discusión crítica. Para ello, se llevó a cabo una investigación bibliográfica sobre el tema, con el propósito de establecer la relación existente entre las competencias de los individuos en las organizaciones, y la MO en la misma.

Brown y Duguid (1991) expresa que realmente el aprendizaje e innovación, se lleva a cabo en reuniones informales. Con frecuencia, el aprendizaje en las organizaciones ocurre cuando sus miembros comparten historias o experiencias de su trabajo, que por lo general, la mayoría de las veces, no están escritas en las descripciones del cargo o en los instructivos y/o manuales.

Si bien se ha venido hablando sobre MO y competencias, es importante definir cada una de ellas, con el fin de poder identificar su importancia en las organizaciones, así como la cercanía que se presenta entre las mismas. Con base en lo anterior, es importante entender el concepto de Historia y Memoria, luego el concepto de MO, y posteriormente el concepto de Competencia. Por último, se discute las posibles relaciones existentes entre los conceptos presentados y la importancia de esa reflexión para el desarrollo de la organización y de las personas que hacen parte de este contexto complejo.

## **2 MEMORIA ORGANIZACIONAL: una mirada que trasciende generaciones**

Fue debido a las diversas transformaciones, como la revolución tecnológica a mediados de los años 80 que muchas empresas se dieron cuenta de que uno de los mayores desafíos para el desarrollo, era promover los cambios necesarios sin perder su identidad (NASSAR, 2004; RIBEIRO, 2000; BONDARIK, 2005). Con eso, tomaban conciencia de que su identidad estaba directamente ligada a su memoria, a los procesos que vivieron, a los errores y aciertos, a las innovaciones, superaciones, victorias y derrotas que marcaron su trayectoria histórica.

Así, para que los registros físicos del pasado y las personas que vivieron esos momentos históricos no se perdieran, surgió la necesidad de rescatar la historia y preservar la memoria de las empresas. De ese modo, hablar sobre MO no se trata simplemente de recordar lo que la institución hizo durante toda su trayectoria, pero redescubrir sus valores y sus experiencias, lo que le atribuye credibilidad y posibilita la reflexión sobre expectativas futuras (NASSAR, 2004; RIBEIRO, 2000).

Ese rescate se manifiesta en los recuerdos de cada individuo, presente en el contexto organizacional, que a partir de sus experiencias culturales y sociales, desvelan nuevas realidades para la organización, colaborando en la construcción y mantenimiento de su identidad, imagen y reputación (NASSAR, 2004).

Esas experiencias y vivencias de cada sujeto, son reveladas en sus competencias individuales, que, cuando son compartidas, ya sea por medio de narrativas, historia oral, u otros medios, pasan a construir la MO, proveniente de las memorias individuales de cada uno. “A su vez, la organización es un producto de su memoria cotidiana y de las voces que hablan de su tradición” (NASSAR, COGO, 2013, 86).

Las organizaciones están haciendo de la historia y de la memoria, herramientas de planeación comunicacional y estratégica, ya que es en “su propia historia que la empresa encuentra caminos para cambiar, sin perder la conciencia de su verdadera identidad, manteniendo las diferencias que pueden perpetuarla” (TOTINI, 2002, p.1).

Así, es interesante valorizar y preservar la relación histórica con la sociedad, por el hecho de que la visión que ésta tiene de la organización y de su trayectoria se transforma en un arma importante e indispensable aliada en momentos de crisis o ante sus competidores. Si la trayectoria de la empresa estuviera sedimentada en la mente de las personas, habría por tanto, mayores posibilidades de compartir, así como asociaciones entre la organización y el público (clientes, proveedores, entre otros).

Según Nassar y Cogo (2013, p. 88) “una memoria consolidada y fuertemente ligada a las experiencias compartidas que decidieron los rumbos organizacionales” pueden tornarse un gran diferencial de la organización en la sociedad y en el mercado donde actúa,

Siendo así, es importante definir memoria en términos más profundos, por eso, con base en el texto de Jacques Le Goff (1990), que la memoria es la propiedad de conservar ciertas informaciones, propiedad que se refiere a un conjunto de funciones psíquicas que permite al individuo actualizar impresiones o informaciones pasadas, o reinterpretadas como pasadas.

Nosotros somos nuestra memoria, si un hombre pierde la memoria también se pierde a sí mismo. Memoria empresarial no es simplemente el pasado de una empresa, ella es principalmente, el uso empresarial que una organización hace de su historia.

De las definiciones existentes sobre los términos, una de las más comunes es entender la historia como aquella que “es la ciencia que estudia los hechos del pasado” (RIBEIRO, 2000, p. 25), aunque tal hecho sea cualquier manifestación de la vida social del hombre o cualquier acontecimiento particular de la vida. En ese sentido, la Historia se vuelve responsable por estudiar el proceso de transformación de la realidad social mostrando las diferencias entre lo que fue y lo que es (NASSAR, 2004; NASSAR, COGO, 2013).

De acuerdo con ese punto de vista, el tiempo se relaciona con la historia, pues no actúa de forma independiente y está siempre sujeto al cambio. El tiempo social permite ordenar las acciones pasadas y presentes, es ese tiempo dotado de contenidos que construye la esencia de la memoria.

La memoria, no busca solamente la organización de los vestigios dejados por la historia, sino también la relectura de estos. Es inútil pensar en el pasado de forma alejada, como algo almacenado en la memoria, pues él debe ser articulado para que se transforme en memoria. Cuando tratamos la relación de historia y memoria, observamos que la primera, es la narrativa que montamos a partir de nuestra memoria, en ella, organizamos y traducimos las informaciones, de modo que las entregamos filtradas para el otro (NASSAR, 2004; RIBEIRO, 2000; LE GOFF, 1990; BONDARIK, 2005).

Además de eso, la Real Academia Española y algunos autores, menciona que la memoria hace referencia a aquellas informaciones que se tienen del pasado, como experiencias, sentimientos y maneras de hacer las cosas. Por eso, es importante definir MO como uno de los conceptos claves para el desarrollo del presente artículo, pues para ello es importante tener en

cuenta que en la medida que la sociedad y las empresas han venido evolucionando, el tema del conocimiento ha tenido un mayor auge e incidencia en la competitividad de las mismas, ya que si las empresas y las personas son conscientes de compartir lo que saben (informaciones, experiencias y habilidades personales o conocimiento tácito) y de igual forma almacenarlo, serán exitosos ya que se generará nuevo conocimiento a partir de la utilización del mismo por otras personas, y que además se encuentra almacenado, y eso se configura en la MO.

De ese modo, se cree que los anteriores pasos hacen referencia al proceso de Administración del Conocimiento, que no se analizarán en este artículo, pero que vale la pena mencionar, ya que de allí se obtiene el concepto de MO, que de acuerdo a Huber (apud BALASUBRAMANIAN, 1996) hace referencia al repositorio donde el conocimiento se almacena para su uso en el futuro.

Eric Stein (1995) expresa que hay una variación en las descripciones de la Memoria Organizacional debido a que el concepto fue tomado de la sociología y luego reinterpretado de múltiples maneras. La memoria de la organización es una parte de la memoria colectiva, que evolucionó a partir de los trabajos de la escuela de Durkheim de la sociología a finales del siglo pasado.

Durkheim (1978) sostenía que la mente colectiva se compone de las mentes individuales que comparten información a través del intercambio de símbolos (es decir, datos)<sup>1</sup>. La memoria colectiva se refiere a los procesos sociales de la articulación y comunicación de información que lleve a interpretaciones compartidas que fueron almacenados como normas y costumbres sociales.

A partir de esta formulación original, surgió la idea de la memoria de un sistema social particular; es decir, la organización. La MO se define frecuentemente en términos de los contenidos de la memoria de la organización y los procesos asociados a la MO. En muchos casos, la memoria de la organización involucra la codificación de la información a través de las representaciones adecuadas, que posteriormente afecta a la organización, en el sentido de saber qué miembros interpretan la información almacenada a la luz de las condiciones actuales de la organización. Finalmente, para Stein (1995) la definición: La memoria de la organización es el

---

<sup>1</sup> TRAUGOTF, M (ED) (1978) *Emile Durkheim on Institutional Analysis* University of Chicago Press, Chicago, p 103.

medio por el cual se lleva el conocimiento del pasado para influir en la actualidad actividades, lo que resulta en niveles más altos o más bajos de la organización eficacia.

De ese modo, se evidencia que, la historia empresarial es un compuesto de memorias de personas que hicieron parte de toda su trayectoria. Oír los testimonios de las personas es valorarlas y envolverlas en el proceso empresarial, despertando en esos individuos un sentimiento de pertenencia e identificación con los hechos de la organización. Además de eso, Nassar e Cogo (2013) argumentan que la historia oral es de extrema importancia, pues viene cargada de sentimientos y emociones.

J. Luis Borges (apud NASSAR, 2007) cree que toda identidad personal reside en la memoria y, perder esa memoria es perder la credibilidad en todo. En la organización, sino se valora y preserva su propia historia y sus memorias, nada tendrá sentido para el público. En ese sentido Halbwachs (apud NASSAR, 2007) complementa, diciendo que la memoria es la reconstrucción del pasado, y que se torna presente en la medida en que está siendo revivida. También habla que esa memoria no es una construcción individual, pero sí un producto construido en conjunto y que solo nos acordamos cuando al reciente pasa y nos hace recordar.

Esas consideraciones provienen del hecho de comprender la historia como una narrativa, la cual puede ser individual, social u organizacional, compuesta por memorias individuales, sociales u organizacionales; y refuerza diciendo que el estudio de la historia no es apenar acordarse de hechos del pasado, pero reconocer el camino que la empresa recorrió, identificar los obstáculos que tuvo que enfrentar, sus características particulares y con eso prepararla para el futuro, redescubriendo valores y experiencias (NASSAR, 2004).

Eso ocurre, porque la historia traduce la identidad de la empresa para dentro y para afuera de los muros que la cercan (NASSAR, 2004, p.21). Es con base en la historia y en la memorias de esa historia que el público va construyendo la imagen y reputación de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, vale la pena resaltar que aunque la historia y la memoria, sean ambas construcciones sociales, que surgen del diálogo entre el presente y el pasado, de acuerdo con Ribeiro (2013, p. 54) la “historia emerge de la memoria”, no poseen el mismo significado. “La memoria, como construcción social, es formación de la imagen necesaria, para los procesos de la constitución y refuerzo de la identidad individual, colectiva y nacional. No se confunde con la Historia, que es la forma intelectual de conocimiento, operación cognitiva” (MENESES, 1992, p. 22).

De esa manera, se comprende que la organización pasó a ser considerada no solo una productora de bienes y servicios, sino una productora de significados (GAGETE; TOTINI, 2004, in NASSAR, 2007). Y esa manera de pensar, refuerza la construcción de la cultura e identidad organizacional. Pues construir significados, es construir una cultura y consecuentemente formar la identidad, imagen y reputación, que son los pilares que soportan a la organización.

Además, la MO se tornó un instrumento importante para el aprendizaje de las organizaciones. Conocimientos compartidos, contados y explorados, pasan a integrar el sistema de gestión de información, que cuando son almacenados, constituyen una colección de historias, memorias, innovaciones, experiencias y conocimiento (ALVARENGA, 2008).

Estos constituyen la MO, que a su vez, favorece el proceso de aprendizaje, pues la observación del pasado, de las experiencias vividas y de los conocimientos adquiridos, ofrece soporte para nuevas concepciones y acciones en los contextos organizacionales. El conocimiento hace parte del capital intelectual de cada ser vivo, y sobrepasa millares de año, pues según Barbosa (2013, p. 63), “desde la antigüedad clásica, las artes de la memoria [...] fueron herramientas fundamentales en el proceso de aprendizaje”.

Sin embargo, es imprescindible destacar que la Gestión del Conocimiento y la Memoria Organizacional que favorece el proceso de aprendizaje, son dependientes de un elemento clave en esa realidad, las personas, los sujetos que hacen parte de los contextos organizacionales.

El almacenamiento de conocimiento se vuelve posible por medio de la socialización de informaciones y de la memoria de cada uno. La construcción de la memoria como herramienta que auxilia en el aprendizaje en las organizaciones y en el celo por la identidad, imagen y reputación, es viable por intermedio de las narraciones que surgen de los sujetos que comparten sus memorias, sus historias y constituyen un capital de gran valor para la organización, lo cual será vivido por las futuras generaciones que hicieran parte de la misma (MARICATO, 2008; NASSAR, COGO, 2013).

Sin embargo, teniendo en cuenta lo anterior, se observa que la Memoria Organizacional está muy ligada a las personas y cómo las mismas dentro de la organización aprenden y se desempeñan, es por tal motivo que entendiendo la definición de MO, se definirá y analizará el concepto de Competencia, que es el otro término que hace falta por estudiar en este documento, llevando en consideración que las competencias individuales de cada sujeto se constituyen como

un camino posible para que la MO exista y se convierta en un medio para el desarrollo de la organización y para las personas que forman parte de ella.

### **3 COMPETENCIAS INDIVIDUALES: la valoración del individuo en la organización**

Con base en las definiciones anteriores, también se citan los siguientes conceptos de competencias, desarrollados por expertos en el tema, con el fin de analizar su relación con la MO.

Según Dutra (2007) la competencia es la capacidad de compromiso del individuo (habilidades, conocimiento y actitudes) con la organización, donde deben relacionarse con dos aspectos corporativos, uno de ellos con la cultura organizacional (valores, direccionamiento estratégico, misión y visión) denominada también como el patrimonio de la organización, y el otro, donde se encuentra el recurso humano, las personas, que cuentan con un conjunto de competencias que benefician a la organización, las cuales pueden ser definidas como la capacidad de las mismas para agregar valor al patrimonio de la organización.

Para Prahalad e Hamel (1998), las competencias son comparadas con las raíces de un árbol, donde éstas ofrecen a la organización el alimento, el sustento y la estabilidad; y a medida que se aprenden nuevas maneras de ser empleadas, las competencias impulsan a la organización a su uso constante para agregar mucho más valor a la misma.

La competencia puede ser considerada un término frontera de diversas disciplinas. Con esto se pretende mostrar que es un objeto de estudio en diferentes disciplinas, exigiendo un análisis multidisciplinar sin constituirse en un objeto específico de ninguna de ellas (LIMA, 1999).

De acuerdo con Perrenoud (2003), las competencias no son enseñadas, más bien son construidas por medio de una práctica reflexiva. Esto quiere decir que la competencia no es un estado sino un proceso. De esta manera, si la competencia puede ser definida como saber actuar, un profesional operador es competente cuando consigue colocar en la práctica, con eficacia, las diferentes funciones de un sistema que abarca recursos tan diversos como operaciones de raciocinio, conocimientos, activaciones de memoria, evaluaciones, capacidades relacionadas o esquemas de comportamiento.

Las competencias son desarrolladas a partir del *know-how* que se adquiere a lo largo del tiempo en la ejecución de las actividades organizacionales y de la capacidad de las personas para transformarlas en notables diferencias para la organización (ALVES, 2007).

Según Leite y Porsse (2005), las competencias son clasificadas como dinámicas, puesto que su construcción precisa de la interacción de las personas y grupos tanto dentro como fuera de las empresas; sistemáticas, porque las instituciones funcionan como sistemas abiertos que tienen como propósito alcanzar objetivos definidos; cognitivas, en la medida que asumen características de una disputa entre los conocimientos a nivel gerencial para identificar las competencias más importantes para la organización del futuro; holísticas, porque la teoría referida propone una medida de desempeño de la institución más allá de los indicadores de retorno financiero y rentabilidad, presentando una visión de la empresa como un sistema multidimensional, tangible e intangible, humano, social y económico.

Comini, Barini Filho y Konuma (2005) mencionan que la discusión sobre el tema de “competencia” no se restringe simplemente a las organizaciones, también está presente en toda acción humana individual o colectiva. También afirman que los individuos al frecuentar las escuelas, anhelan el desarrollo de habilidades, conocimientos, competencias, de saber-hacer, porque cada conocimiento precisa ser extendido, ganar un sentido, para que cada uno lo utilice con el instinto de comprender, prever, decidir y actuar en la vida.

La noción de competencia, a pesar de no tener un único concepto aceptado socialmente, tanto en el campo laboral como en el campo educativo, ha sido utilizada como algo evidente, en diferentes sentidos, diferentes situaciones y áreas del conocimiento (LIMA, 1999).

Así, la definición del término “competencia” no es una tarea sencilla, debido a la característica multidimensional inherente referida a la noción de competencia (BARBOSA; RODRIGUES, 2005). Con muchos matices y detalles se trata de una noción ampliamente usada en los campos de la educación, formación profesional, economía, lo que le otorga al término una gran plasticidad (BARBOSA; RODRIGUES, 2005).

Este tema es discutido hace muchos años atrás por profesionales de diversas áreas como psicólogos y educadores, abriendo campo a partir de la década del 70, para las discusiones académicas y empresariales (COMINI; BARINI FILHO; KONUMA, 2005). De esta manera, finalmente el lenguaje empresarial se apropió del término utilizándolo de forma más genérica

para designar al individuo capaz de realizar una determinada actividad (ISAMBERT-JAMATI, 1997, *apud* SILVA; RACHID, 2003).

Según Reis (2002), el concepto actual de competencia viene pasando por la revisión de las diferentes visiones acerca del concepto de calificación, desde las más tradicionales, asociadas a los requisitos de la empresa para los diferentes cargos, hasta las más complejas, considerando potenciales y conocimientos disponibles para la empresa por el trabajador. También resalta que la competencia no se reduce al conocimiento, ni tampoco al saber-hacer, se refiere también a la capacidad de aplicar esos conocimientos y capacidades en una condición particular, en la cual se colocan los recursos y restricciones propias de una situación específica.

Para Ruas (2000), el concepto de competencia, en los últimos años, se presenta como una forma de repensar las interacciones entre las personas, sus conocimientos y capacidades, y las organizaciones con sus demandas afirmando que: “la competencia no se reduce al saber, ni tampoco al saber-hacer, pero sí a su capacidad de movilizar, aplicar esos conocimientos y capacidades en una condición particular, donde se colocan recursos y restricciones propias a una situación específica”.

Brandão y Guimarães (2001) mencionan que la competencia no reside solamente en los recursos (conocimientos, habilidades) y en el conjunto de calificaciones que un individuo tiene, sino en la integración perfecta y aplicación de estos en un contexto específico. Por otro lado Parry (1996) argumenta que para que exista competencia es necesario hacer uso de un conjunto de recursos, conocimientos y capacidades que afectan la mayor parte del trabajo, los cuales son sometidos a prueba en el momento de la concepción de nuevos proyectos, de problemas más complejos y de incidentes en los que pueden ser mejorados a través de entrenamiento y desarrollo.

Con base en lo anterior, las competencias son reveladas cuando las personas actúan frente a situaciones profesionales con las que debe lidiar (ZARIFIAN, 2001). También sirven como una relación entre las conductas individuales y la estrategia de la organización (PRAHALAD; HAMEL, 1990). De esa manera, las competencias agregan valor económico y valor social a los individuos y a las organizaciones, en la medida en que contribuyen para el alcance de los objetivos organizacionales y expresan el reconocimiento social sobre la capacidad de determinada persona (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 2001).

#### **4 LAS INTERRELACIONES ENTRE COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA MEMORIA ORGANIZACIONAL**

Según Garzón (2006), dentro de las organizaciones existen diversas condiciones que ayudan a la generación de conocimiento, mencionadas condiciones permiten que el conocimiento sea transmitido y a la vez conservado. Garzón y Fischer (2009) mencionan que las organizaciones que desean impulsar el aprendizaje organizacional deben diseñar una estructura orientada al aprendizaje mediante el desarrollo de las competencias, incentivando la creación de comunidades de práctica, aprendizaje y compromiso, documentando e incentivando el uso de la memoria organizacional, para lo cual es necesario generar una cultura que permita compartir el conocimiento basado en procesos de gestión humana.

Por eso, es importante resaltar que Garzón (2006) subraya que en el mundo altamente interconectado de la era de la información, cada persona es parte integral de la red de relaciones basadas en el conocimiento sobre las cuales se construyen las más importante competencias y se crean las ventajas competitivas de las organizaciones. Cada vez que se pierde un elemento de la red de conocimiento, la pérdida afecta inevitablemente a otros elementos y por tanto a toda la red.

“Si se pretende iniciar la conformación de la memoria organizacional es necesario conocer sobre la construcción de mapas de conocimiento, el mapeo y el modelado de conceptos relacionados con los procesos de innovación, y como serán las nuevas competencias en aquellas administraciones que se basen en el conocimiento” (GARZÓN, 2006, p. 73).

Sobre eso, Peluffo et al. (2002), mencionan que la utilización de herramientas para almacenar el conocimiento con que se manejan los procesos, es una de las formas de almacenamiento del conocimiento tácito, como el caso de las mejores prácticas o de las lecciones aprendidas. Se trabaja con bases de datos, bancos de datos, de documentos, de informes, organizar los mercados de ideas, las páginas amarillas de expertos, los mapas de competencias de la organización, la conectividad con otros centros de información, etc.

Según Sellen (2000), el conocimiento debe ser tratado como un recurso que puede ser comprobado a través de la formación y del desarrollo de las competencias, que soportan la realización de la estrategia empresarial, ya que si estas son enfocadas correctamente en los procesos en los cuales las personas deben actuar, se obtendrá el éxito para el desempeño de las actividades contempladas en la estrategia, logrando de esta manera que cumplir con la promesa

de valor desarrollada por la compañía en el momento de realizar su planeación estratégica, así como aumentar la productividad y reducir los costos.

## **5 CONSIDERACIONES FINALES**

Teniendo en cuenta lo expuesto con antelación, se observa claramente que la historia, la memoria, el aprendizaje y las competencias se encuentran estrechamente ligadas, ya que se complementan entre sí, es decir; en la medida que una persona adquiera experiencias o aprenda algo, aplicará las mismas para desempeñarse en la empresa o en su vida cotidiana, logrando así, compartirlas con sus compañeros, y generando de esta manera, no solo nuevo conocimiento que se puede expresar de diferentes formas, que es lo que realmente se llama Competencia, sino un memoria para la compañía, donde será útil para posteriores eventos, como referente para evitar cometer errores pasados, o para solucionar eventos.

Finalmente, y con base en las definiciones anteriores se observa que existe relación entre el conocimiento y las habilidades de los individuos para desenvolverse en un entorno organizacional, lo que implica generación de nuevo conocimiento a través de las competencias y experiencias de cada uno de los individuos que lo componen y que cada vez se van convirtiendo en la Memoria Organizacional de la compañía.

Si bien los dos conceptos definidos en este documento se complementan, es importante tener en cuenta que para poder mantener la Memoria Organizacional de la compañía o empresa, es indispensable invertir en capacitaciones para los individuos que trabajan en ellas, puesto que son ellos la razón de ser de la organización, y quienes con sus competencias (conocimientos, habilidades y experiencias) logran contribuir al crecimiento de la empresa, generar mayor conocimiento, así como enriquecer la Memoria Organizacional de la misma.

### **ABSTRACT**

This article is centered on the possible relationships established between individual competencies and the Organizational Memory, in the sense that glimpsing memory in organizations as an important means for Knowledge Management, for the learning and to the own organization's development. So, this prerogative of the attitudes of the subjects focused, as it is believed to be from the culture and the individual skills of each, the Organizational Memory becomes possible and indeed built as the essence of the organization. Therefore, this study was conceived as a theoretical test was developed through literature research, exploratory in nature, in

order to show the existence of movement in the construction of the Organizational Memory through the skills of individuals. It expected with that, transcend organizational reality by placing the individual, people as a central element in the construction of the history of the organization, he being, responsible for the formation of memory that tells the story of the organization and makes a differential in the society.

**Keywords:** Individual Competencies; History and Memory; Organizational Memory.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, G. M. **A aprendizagem organizacional: a busca da compreensão.** In: Marchiori, M. (org.). *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*, 2º ed. São Caetano do Sul – SP. Difusão Editora, 2008.

ALVES, Gomes Josemeire. **Práticas de Aprendizagem e Competências Organizacionais: Estudo em Pequenos e Médios Supermercados de Fortaleza-CE.** Disponível em: [http://www.uece.br/cma2/index.php/arquivos/doc\\_download/69-josemeiregomes](http://www.uece.br/cma2/index.php/arquivos/doc_download/69-josemeiregomes). Acesso em: 28/05/14.

BALASUBRAMANIAN, V. “**Organizational Learning and Information Systems**”. Disponível em: <http://www.bmgt.umd.edu/Business/AcademicDepts/IS/learning/orglrn.html>. Acesso em: 12/06/14.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; RODRIGUES, Marco Aurélio. **Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras.** Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2005/GPR/2005\\_GPRA376.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA376.pdf). Acesso em: 12/06/14.

BARBOSA, M. C. **História e Memória como processo de reflexão e aprendizado.** In: Marchiori, M. (org.) *História e Memória*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013.

BONDARIK, Roberto (UTFPR); Carvalho, Hélio Gomes de (UTFPR); Pilatti, Luiz Alberto (UTFPR). **História empresarial: uma ferramenta para a gestão do conhecimento nas organizações empresariais.** In: IX Simpósio Internacional Processo Civilizador - Tecnologia e Civilização, Ponta Grossa, 2005. Disponível em: <http://www.fef.unicamp.br/sipc/anais9/artigos/workshop/art17.pdf>. Acesso em: 15/06/14.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02>. Acesso em: 20/06/14.

COMINI, Graziella Maria; BARINI FILHO, Ulrico; KONUMA, Claudia Mayu. **Implementação de um Sistema de Gestão por Competências no Nível Operacional: um estudo de caso na**

**indústria petroquímica.** Disponível em:

[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2005/GPR/2005\\_GPRA1334.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA1334.pdf). Acesso em: 16/06/14.

DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas. 2007.  
Gran Bretaña, 1995.

GARZÓN, Castrillón M. A. Condiciones para el aprendizaje organizacional. Disponível em: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1205/BI%2025.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25/06/14.

\_\_\_\_\_; FISCHER, L. A. El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. Disponível em: [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/26/10\\_El%20aprendizaje%20organizacional.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/10_El%20aprendizaje%20organizacional.pdf). Acesso em: 21/06/14.

LE GOFF, Jaques. História e Memória. Campinas, São Paulo: editora da UNICAMP, 1990, p. 366-369.

LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva.**

Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000500007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000500007&script=sci_arttext). Acesso em: 14/06/14.

LIMA, Ronaldo Marcos Araujo de. **Competência e Qualificação: Duas noções em confronto, duas perspectivas de formação dos trabalhadores em jogo.** Disponível em:

<http://www.ufpa.br/ce/gepte/imagens/artigos/qualificacao%20e%20competencias%20-%20anped.pdf>. Acesso em: 17/06/14.

MENEZES, U. T. B. **A História, cativa da memória? Para um mapeamento da memória no campo das Ciências Sociais.** Revista do Instituto de Estudos Brasileiros, 1992.

NASSAR, Paulo. **Memória de Empresa:** história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004, p. 15-30; 113-126.

\_\_\_\_\_. Relações Públicas: Na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações. São Caetano do Sul, São Paulo, Editora Difusão, 2007.

\_\_\_\_\_; COGO, R. S. Memória e Narrativa Organizacional como expressões da cultura organizacional: O poder do storytelling. In Marchiori, M. (org.) História e Memória, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013.

PARRY, Scott B. **The quest for competencies.** *Training*, v. 33, n. 7, p. 48-54, jul. 1996.

PERRENOUD, Phillipe. **Construir as competências desde a escola**. Disponível em: <http://copyfight.me/Acervo/livros/PERRENOUD,%20Philippe%20-%20Construir%20as%20competen%C7ncias%20desde%20a%20escola.pdf>. Acesso em: 16/06/14.

PELUFFO, Maria B.; CONTRERAS, Catalán E. **Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público**. Disponível em: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/12167/manual22.pdf>. Acesso em: 22/06/14

PHAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the Corporation**. Disponível em: <http://www.expert2business.com/itson/Articles/CoreCompetencies.pdf>. Acesso em: 20/06/14.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary, **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro. Elsevier. 1998.

REIS, Amenilde Bandeira. **Análise das competências dos docentes de Administração do ensino superior**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83443/193926.pdf?sequence=1>. Acesso em: 17/06/14.

RIBEIRO, Ana Paula Goulart. **A mídia e o lugar da história**. In: **LUGAR COMUM – Estudos de mídia, cultura e democracia**. INEPCOM, Núcleo de estudos e projetos em comunicação da escola de comunicação da UFRJ, maio-agosto, 2000, p. 24-44.

RIBEIRO, Suzana L. S. **Histórias e Memórias: elementos constitutivos da expressão e da compreensão de culturas nas organizações**. In Marchiori, M. (org.) *História e Memória*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013.

RUAS, Roberto Lima. **A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados**. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19335/000293437.pdf?sequence=1>. Acesso em: 19/06/14.

SELLEN, W. **Knowledge management in resource-based competitive environments: a roadmap for building learning organizations**. *Journal of Knowledge Management*, v. 4, n. 4, p. 346-356, 2000.

SILVA, K. V.; SILVA, M. H. **Dicionário de conceitos históricos**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2009. p. 2175 – 279.

SILVA, Marco Antônio Costa da; RACHID, Alessandra. **A Gestão por Competências – Um Estudo Inicial**. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003\\_tr0113\\_1152.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0113_1152.pdf). Acesso em: 16/06/14.

STEIN, Eric W., “Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management”, *International Journal of Information Management*, 1995.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.