

CONSIDERACIONES SOBRE LA UNIDAD 3: “PROYECTO Y MISIÓN INSTITUCIONAL: SU HISTORIA Y DEVENIR: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MEMORIA ORGANIZACIONAL COMO BASES DEL APRENDIZAJE”

En esta unidad, trabajaremos con conceptos que se fueron consolidando en la segunda mitad del siglo XX en el ámbito del análisis de organizaciones.

En primer lugar, hablamos de **proyecto organizacional**, hacemos referencia a dos cuestiones: por un lado, la textura histórica de toda organización. Es decir, detrás de toda organización hay una historia que debe ser reconstruida, restituida, para poder ser narrada. Esa historia nos habla de los orígenes, de los comienzos de la organización, de sus fundadores, sus horizontes, sus deseos. En segundo lugar, considerar el proyecto organizacional como algo que está en permanente tensión y renovación, nos induce a pensar en una dimensión de futuro, en el sentido que los actores quieren imprimirle al hacer de la organización. Es también lo que se conoce como “deseo” o “voluntad”, que no son lo mismo pero apuntan en la misma dirección, esto es, que una organización no puede agotarse en un repertorio de recursos y en un conjunto de procesos y de tecnologías. Claro que sin ellas, no funcionaría, pero sin proyecto su funcionamiento carecería de sentido.

Para hablar del proyecto tomaremos los textos de Aldo Schlemenson y de David Arellano Gault. En el primero, veremos aparecer directamente el concepto y su rol en la definición de la organización. En el segundo, veremos el concepto de **misión**, y su lugar en esa proyección organizacional.

En segundo lugar tendremos la unidad sobre **cultura organizacional**. La cuestión cultural en organizaciones ha admitido distintos enfoques y usos. Parece haber sido el “descubrimiento” de algunos en los tempranos años 80, como “pasaporte” de la idea de que los contextos nacionales tenían una influencia central en el desempeño de las organizaciones. Así, se hablaba de una “cultura japonesa” (por referencia al toyotismo) o bien de culturas latinas, poco proclives, según estas visiones, a la innovación y los cambios. Esas visiones, fuertemente ideológicas, no consiguieron, sin embargo, disminuir la relevancia de la cuestión para pensar en cuánto la idea de cultura organizacional permite describir modalidades específicas de hacer y formas de integrar socialmente a diversidades de pertenencias de todo tipo. La cuestión de la especificidad de la organización, aquello que la vuelve singular, trae a colación la idea de identidad organizacional que es otro de los tópicos relevantes.

La cuestión de la cultura organizacional tiene dos asuntos centrales que responder: ¿qué relación hay entre estructura de la organización y formas de integración social en ella?; y ¿cómo se hace presente el contexto organizacional a través de la configuración de un orden cultural determinado?

Para el tratamiento de estos temas veremos los textos de Edgar Schein y de Isidoro Felcman y Gustavo Blutman. Este último, nos hablará de la cultura vinculada a las organizaciones del sector público estatal. La selección de Schein nos trae un clásico de la temática, con el desarrollo de su idea, fundamental, de los niveles de cultura y del por qué de su relevancia, así como del papel de los liderazgos en su construcción.

En tercer término, aparece la unidad sobre **memoria organizacional**. Así como en la primera unidad, el tratamiento del proyecto nos remitía a la “historia del deseo o la voluntad” organizacional, el concepto de memoria también nos remite a la historia, pero a la historia de las prácticas organizacionales y de los productos de ellas derivados, que pueden haber quedado consignados de alguna manera. Se trata de ver cómo construye la organización la continuidad de su acción en el tiempo, lo que por añadidura también puede contribuir a la construcción de una identidad. Si la cultura es un elemento que habla del “cemento” de una organización para mantenerse unida, la memoria nos habla del conocimiento producido en la práctica que permite sostener la acción y evitar los “saltos” o “rupturas” en la continuidad del hacer. Para organizaciones que tienen una participación fundamental en la concreción de líneas de política pública, y sin duda la universidad es una de ellas, el problema de la continuidad, del resguardo de su saber-hacer, es central. El concepto de memoria organizacional es útil para analizar el modo en que muchas gestiones se posicionan ante la tarea como verdaderas “épicas fundacionales”. Esa pretensión, justamente, desplaza del núcleo de su operación la recuperación de lo que “se ha venido haciendo”, sea porque se lo tache de anticuado, equivocado o ineficaz. Es por ello que retomar la consideración sobre la memoria organizacional induce a pensar en la continuidad de la organización. Sin duda, al mismo tiempo, nos deja el desafío de cómo pensar los cambios.

Para trabajar la temática recurriremos al texto de Julián Bertranou, que procura una definición del concepto y una desagregación que permita obtener categorías analíticas válidas para su abordaje.

En cuarto lugar, y finalizando el desarrollo de temas de la unidad, tendremos el abordaje de la cuestión del **aprendizaje organizacional**. Quién aprende en las organizaciones, cómo se aprende en las organizaciones, ¿aprenden las organizaciones?. Todas ellas son preguntas válidas. Digamos en primer lugar que, como decíamos respecto de la memoria organizacional, el hacer de las organizaciones se convierte en producto y con ello en conocimiento que puede aquilatarse. Es decir, toda organización al producir resultados sobre los asuntos de los que debe ocuparse, produce al mismo tiempo un conocimiento sobre estos productos, sobre cómo han sido hechos, qué tanto han sido eficaces en términos de los objetivos organizacionales y de las demandas contextuales, etc. Podría decirse que este conocimiento producido constituye la base de la memoria organizacional. El proceso de circulación y apropiación dentro de la organización de ese conocimiento es lo que puede identificarse como aprendizaje organizacional. Para trabajar este tema veremos la introducción que Alfredo Ossorio realiza al Manual de Reingeniería de Procesos en el Sector Público, de Eduardo Haliburton y otros, que trabaja sobre las ideas de cómo articular procesos de aprendizaje y organización.

Como es evidente, estos cuatro conceptos pueden (y deben) ser articulados, pues permiten comprender un modo del desempeño organizacional, es decir, analizar las organizaciones desde las lógicas de sus maneras de llevar adelante sus actividades, de utilizar sus recursos y de vincularse con su contexto social para afirmar el sentido de su existencia y al mismo tiempo aportar a una transformación de la sociedad, proceso que, circularmente, también transformará a la organización y su propio sentido. Son entonces, estos conceptos, los que permiten captar el movimiento organizacional y su deriva.