

# La memoria social en las organizaciones. Los métodos que las organizaciones usan para recordar el pasado

Charles Booth, Peter Clark, Agnes Delahaye, Stephen Procter, y Michael Rowlinson\*

*Las empresas suelen anunciar públicamente su longevidad. Para ellas, el pasado tiene un significado claro. Sin embargo, las teorías de la organización que consideran la pervivencia y el papel representado por los fundadores, sobre todo las de tipo ecológico y cultural, no explican los significados colectivos que van unidos al pasado. Tampoco lo hace la literatura sobre la memoria de las organizaciones, que la concibe como una serie de compartimentos estancos. La Historia empresarial se preocupa más por la reconstrucción del pasado desde el momento presente que por los significados implícitos en el pasado. Con el fin de comprender las prácticas sociales (mnemónicas) por las que el pasado es recordado y por las que cobra sentido, nosotros recurrimos al cada vez más importante campo de la memoria social. Para examinar el modo en el que las interpretaciones oficiales están presentes en el pasado de las organizaciones, nos servimos de documentos públicamente disponibles, como memorias de las compañías, informes de prensa, artículos o historias hechas por encargo. Partiendo de los puntos de vista de la memoria social, nos centramos en analizar los centenarios y la creación de lugares de memoria, así como en el tradicional debate sobre la condición histórica de memorias que vertebran la identidad. En el texto, proporcionamos breves ejemplos sobre la celebración del centenario de la Ford, la denominación del centro de formación de directivos de la General Electric como John F.*

*\*Charles Booth is Principal Lecturer in the Bristol Business School, University of West of England; Peter Clark is Professor in the Centre for Business Management, Queen Mary, University of London; Agnes Delahaye is Researcher on the Corporate History, Narrative and Business Knowledge project in Centre for Business Management, Queen Mary, University of London; Stephen Procter is Professor and Alcan Chair of Management in the Business School, Newcastle University; Michael Rowlinson is Professor of Organization Studies in Centre for Business Management, Queen Mary University of London. Email: [m.rowlinson@qmul.ac.uk](mailto:m.rowlinson@qmul.ac.uk)!*

*Acknowledgement: This research is part of the Corporate History, Narrative and Business Knowledge project, funded by the UK Economic and Social Research Council, under the Evolution of Business Knowledge program directed by Professor Harry Scarbrough.*

*El texto ha sido traducido al español por M<sup>a</sup> Cristina Bozal y Carmen Erro.*

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

96

*Welch Learning Center, así como de la desacreditadora leyenda de la Bertelsmann, concerniente a su comportamiento durante el dominio nazi en Alemania. Concluimos que el punto de vista de la memoria social puede constituir una base idónea para investigar el significado del pasado en las organizaciones.*

**Palabras clave:** *Historia de las organizaciones; Memoria de las Organizaciones; Memoria social.*

*Businesses often advertise their longevity. The past clearly has meaning for such organizations. But theories of organization that have considered longevity and the role of founders, such as the ecological and culture literatures, do not account for the collective meanings attached to the past. Neither does the literature on organizational memory, which is dominated by a storage bin model of memory. Business history is preoccupied with reconstructing the actual past rather than the meanings attached to the past. We look to the growing field of social memory studies for an understanding of the social practices, referred to as mnemonic practices, whereby the past is remembered and meaning is attached to it. We use publicly available documents, such as company annual reports, press reports, press releases, and commissioned company histories, to examine the way in which official meanings are attached to the past in organizations. From social memory studies we focus on the mnemonics of centenary celebrations, the creation of sites of memory, and the heritage debate about the historical status of the memories that underpin identity. We provide brief illustrations from Ford's centenary celebrations, General Electric's renaming of its management institute as the "John F. Welch Learning Center", and the undermining Bertelsmann's company legend concerning its behaviour during the Nazi era in Germany. We propose that social memory studies provide the basis for further research on the meaning of the past in organizations.*

**Keywords:** *Organizational History; Organizational Memory; Social Memory.*

## I. Introducción

Tal y como podemos observar en los directorios comerciales y telefónicos, las empresas a menudo anuncian su longevidad con frases como "una firma familiar con 100 años de experiencia", utilizada por la *Robinsons International Removals Ltd.* en una guía de Londres. La tendencia a incluir el año en el que el negocio se estableció nos dice algo acerca de la edad y la naturaleza de una empresa. En la sección *Removals and Storage-Domestic* de esa guía telefónica, hay otras compañías que pregonan haber sido "creadas en 1923" e incluso antes, en 1881, o que dicen ser "una familia con más de 20 años de experiencia". En cambio, en la sección *Computer Consultancy*, la única compañía que menciona su edad sólo alude a "más de 16 años de experiencia".

Estos anuncios de antigüedad podrían interpretarse desde varias perspectivas dentro de la Teoría de la organización. Por ejemplo, como una ilustración de la llamada “hipótesis de nueva responsabilidad”, propia de la Ecología de las organizaciones, según la cual las empresas más antiguas tienen más probabilidades de sobrevivir que las nuevas<sup>1</sup>. O también como una manifestación de las narrativas centradas en el fundador, que son muy comunes en la bibliografía sobre cultura corporativa<sup>2</sup>, aunque han sido criticadas por simplistas y equívocas en los análisis sobre cultura organizativa<sup>3</sup>. Las citadas proclamaciones de longevidad podrían entenderse igualmente como un componente de la memoria organizativa<sup>4</sup>. Sin embargo, en este artículo sugerimos que la ecología de las organizaciones, la cultura corporativa y la memoria sólo ofrecen una comprensión parcial de esas proclamaciones de longevidad. Nosotros partimos del creciente campo de la memoria social<sup>5</sup>, y sostenemos que estos anuncios son ejemplos de prácticas mnemónicas de las organizaciones; es decir, que son parte de un proceso por el que las empresas recuerdan su pasado. Esta postura es, sin embargo, distinta de la que mantiene la Historia empresarial, más centrada en la narración del pasado de las empresas desde el momento presente<sup>6</sup> que en el proceso por el que el pasado se recuerda o reconstruye. A partir de la terminología que Zerubavel ha desarrollado para el estudio de la memoria colectiva, los anuncios de longevidad pueden interpretarse como manifestaciones de “un esfuerzo de la memoria común por realzar la propia legitimidad, exagerando la antigüedad”<sup>7</sup>. Además, creemos que su longevidad añade legitimidad a las compañías que se anuncian de esa manera; el mero hecho de que recuerden el dato de su fundación refleja que el pasado tiene un significado para ellas. Esto mismo se desprende de las alusiones al pasado que aparecen en muchas páginas *web* corporativas<sup>8</sup>, en numerosos museos empresariales<sup>9</sup> y en dis-

1 Hannan, M. y Freeman, J. (1989), p. 81.

2 Por ejemplo, Collins, J. y Porras, J. (1996).

3 Alvesson, M. y Berg, P.O. (1992), pp. 81-87.

4 Walsh, J. y Ungson, G. (1991).

5 Misztal, B. (2003); Olick, J.K. Robbins, J. (1998) y Zerubavel, E. (2003).

6 Coleman, D.C. (1987).

7 Zerubavel, B. (2003), p. 8.

8 Martin, P. (2001).

9 Nissley, N. y Casey, A. (2002).

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**98** tintas recreaciones que algunas compañías hacen para los visitantes<sup>10</sup>.

Tras exponer algunos de los puntos débiles de la Teoría de la organización y de la Historia empresarial, por su escaso interés por la memoria social y los recursos que las organizaciones utilizan para recordar el pasado, nos centraremos en una serie de ejemplos que ilustran la variedad de métodos mnemónicos que usan las empresas. Desde nuestro punto de vista, el estudio de la memoria social entronca con el creciente campo de la Historia de las organizaciones<sup>11</sup>, así como con el considerable interés que la Sociología concede a la conmemoración<sup>12</sup>. También lo asociamos a las crecientes peticiones que, desde distintos ámbitos, se están dando para que se produzca una reorientación histórica de la Teoría de la organización<sup>13</sup> -el llamado *historic turn*<sup>14</sup>-, en la que participen de un modo más amplio las Humanidades y las Ciencias Sociales<sup>15</sup>.

## II. Teoría de la organización y memoria social

Como hemos señalado, hay numerosas teorías de la organización que ofrecen una posible interpretación de los anuncios públicos de longevidad empresarial. Llegados a este punto, resultaría demasiado extenso revisar el amplio campo de la Teoría de la organización en relación con la memoria social, si bien es cierto que ya hemos aludido previamente al tratamiento que ésta hace de la historia<sup>16</sup>. Por el contrario, nos centraremos, por un lado, en aquellas teorías de la organización que son más relevantes para analizar la memoria colectiva en las organizaciones, especialmente la ecología de las organizaciones, la cultura corporativa y las “guerras” entre culturas, así como la memoria organizativa; por otro, aludiremos al ya mencionado campo de la Historia empresarial.

10 Rowlinson, M. (2002).

11 Carroll, C.E. (2002).

12 Por ejemplo: Gough, P. (2004); Hermanowicz, J.C. y Morgan, H.P. (1999); Vinitzky-Seroussi, V. (2002).

13 Üsdiken, B. y Kieser, A. (2004).

14 Clark, P. y Rowlinson, M. (2004).

15 Por ejemplo: Burrell, G. (1997); Kieser, A. (1994); Zald, M.N. (1993).

16 Véase Clark, P. y Rowlinson, M. (2004).

## a) Ecología de las organizaciones

99

En su trabajo más importante sobre Ecología de las organizaciones, Hannan y Freeman señalan que “nada legitima tanto a las organizaciones individuales y a los grupos [de organizaciones] como la longevidad. Las organizaciones más antiguas tienden a adquirir un aura de inevitabilidad”. Existe, por tanto, una “dependencia de la edad en los procesos de institucionalización”<sup>17</sup>. Sin embargo, Hannan y Freeman también enfatizan “las implicaciones antiheroicas de la Ecología de la población. Un análisis retrospectivo de un sector, de un mercado o de un tipo de organización es suficiente para identificar las acciones individuales que destacan respecto a las de otros coetáneos. Sin embargo, hay muchos estudios retrospectivos poco rigurosos que magnifican e idealizan los mitos que se desarrollan a su alrededor”<sup>18</sup>. La Teoría de la organización y la estrategia tienden a considerar con cierta suspicacia las narrativas históricas que intentan explicar la longevidad de las empresas. La queja principal que plantean es que bastantes de estas narrativas son teleológicas; es decir, predicen hábilmente, ya desde el pasado, el éxito o el fracaso actual de las organizaciones. Van de Ven ha resumido esta objección de la siguiente manera: “la mayor parte de los estudios sobre el proceso estratégico (...) son historias de casos construidas después de que se conocieran los resultados. Sin embargo, es de sobra sabido que el conocimiento previo del éxito o del fracaso de un esfuerzo de cambio estratégico influye invariablemente en las conclusiones de ese estudio”<sup>19</sup>.

Nosotros consideramos que existe una contradicción en esa queja contra las narrativas retrospectivas: la legitimidad que aporta la longevidad se debe en parte a las connotaciones heroicas que se pueden perfilar en la historia de una organización, por ejemplo, en anuncios en los que las declaraciones en torno a la antigüedad de la empresa añaden credibilidad de cara al futuro. La Ecología de las organizaciones diría al respecto que el proceso de institucionalización que depende de la antigüedad no hace referencia a la habilidad de los actores sociales para invocar conscientemente el pasado recordado. Al igual que otras teorías sociales, la Ecología de las organizaciones

---

17 Hannan, L. y Freeman, J.H. (1989), p. 81.

18 Hannan, L. y Freeman, J.H. (1989), p. 40.

19 Van de Ven A.H. (1992), p. 18.

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**100** no tiene en cuenta la reflexión histórica ni el uso del pasado que los actores sociales hacen a través de distintas prácticas, ya que, por ejemplo, dan por sentado que las compañías habitualmente hacen alarde de su antigüedad o atribuyen su éxito a su condición de empresas familiares. El carácter probabilístico de la afirmación de Hannan y Freeman en torno a la legitimidad que aporta lo antiguo les lleva a anular cualquier reivindicación heroica acerca de la longevidad de las organizaciones; por otra parte, eso no dificulta que los actores sociales hagan análisis retrospectivos poco rigurosos. Y lo que es más, los mitos idealizados que resultan de esa indulgencia pueden contribuir a reforzar las tendencias probabilísticas identificadas por Hannan y Freeman.

#### b). Cultura corporativa

Las publicaciones sobre cultura corporativa que no son demasiado cualificadas tienden a reafirmar con frecuencia los mitos heroicos que aparecen en los análisis retrospectivos poco rigurosos. Collins y Porras<sup>20</sup> ponen el ejemplo de varias “compañías visionarias” “nacidas para perdurar”. Estos autores realizan un análisis histórico de veinte compañías visionarias norteamericanas que han pervivido hasta nuestros días, desde su fundación entre 1812 y 1945, y que cuentan con una fecha media de creación que se sitúa en torno a 1902. Como era previsible, a Collins y Porras se les ha criticado por “depender con exceso de fuentes secundarias, de autobiografías de importantes directivos, de biografías y de historias de empresas. Estas evidencias dejan mucho que desear en términos de rigor académico y de perspectiva crítica”<sup>21</sup>. Sin embargo, lo que Collins y Porras, así como sus críticos, parecen olvidar es que el éxito actual de una empresa y la suerte de haber sobrevivido tanto tiempo se pueden realzar recurriendo a la historia. Esto es lo que insinúan Deal y Kennedy<sup>22</sup>, autores que atribuyen una considerable significación a la historia. Para ellos, “las buenas compañías (...) comprenden que la historia refuerza el vínculo que mantiene unido a un grupo de personas y que las liga a su mitología y a su fin instrumental”<sup>23</sup>. Recomiendan a las

20 Collins, J. y Porras, J. (1996).

21 Starkey, K. y Tempest, S. (1996), p. 1222.

22 Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (2000).

23 Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (2000), p. 4.

empresas explotar su historia, que incluye “antiguas declaraciones de objetivos, documentos que esbozan opiniones corporativas, historia oral sobre los ‘buenos viejos tiempos’, así como las antiguas tradiciones que han contribuido al éxito de la empresa”. Sostienen que “la mayoría de las compañías -especialmente aquellas que han pervivido durante un cierto tiempo- tienen una rica historia”<sup>24</sup>. La petición hecha por Deal y Kennedy de que se preste más atención a la Historia es una respuesta a lo que ellos ven como el declinar de la legitimidad de las nuevas culturas corporativas de finales del siglo XX en Estados Unidos, que denigran la Historia. Siguiendo a Deal y Kennedy, el estudio de la memoria social subraya las prácticas internas por las que la historia es recordada y por las que las organizaciones entroncan con tradiciones culturales heredadas del pasado. Este planteamiento concuerda con el nuevo institucionalismo propio de la Teoría de la organización, que afirma que: “las empresas amenazadas que se desenvuelven en ambientes muy competitivos (...) intentan situarse en el centro de las tradiciones culturales de su sociedad para recibir protección oficial”<sup>25</sup>. Aunque esto último queda al margen del nuevo institucionalismo, que además tiene poco que decir en relación con la memoria social, puede decirse que la longevidad es precisamente el factor que sitúa en un lugar central a las tradiciones culturales.

### c) Guerras entre culturas

La Teoría de la organización ha puesto en cuestión el concepto de cultura, simbolizado, a la hora de describirlo, por la ya familiar metáfora de las “guerras entre culturas”<sup>26</sup>. Éstas pueden entenderse como una crítica profunda a la moda de la cultura corporativa dominante en las escuelas de negocios durante los años 80<sup>27</sup>. Los críticos de la moda de la cultura corporativa se oponen a “la promesa de la existencia de una cultura unitaria, basada en un líder central, que resulta clave para el desempeño financiero”<sup>28</sup>. Martin propone dos alternativas a esa visión tradicional de la cultura centrada en la figura del

24 Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (2000), p. 206.

25 Meyer, J.W. y Rowan, B. (1991), p. 48.

26 Martin, J. y Frost, P.J. (1999); Martin, J. (2002).

27 Barley, S.R., Meyer, G.W. y Gash, D.C. (1988).

28 Martin, J. (2002), p. 8.

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**102** manager, para la que la cultura corporativa es unitaria y consensuada. En primer lugar, está la “perspectiva de la diferencia”, que se centra en el conflicto y en las diferencias culturales que existen dentro de las organizaciones. En segundo término, está la “perspectiva de la fragmentación”, que enfatiza la ambigüedad y la cambiante multiplicidad de culturas que hay dentro de las empresas. Sin embargo, la investigación sobre cultura corporativa hecha a partir de estas dos perspectivas resulta a menudo ahistórica. Existe cierta tendencia a considerar que la historia de una cultura corporativa se compone de “restos históricos” que pueden descubrirse mediante un “examen concienzudo de una cultura” en la actualidad<sup>29</sup>. Esta afirmación es compartida por la llamada “corriente dura” de los etnógrafos: “Es posible analizar grupos desde una perspectiva ahistórica. La historia que cuenta está, según este punto de vista, presente en la rutina diaria y en la vida simbólica del grupo estudiado; por esta razón, se percibe de manera natural”<sup>30</sup>.

Los trabajos sobre cultura corporativa suelen hacer más hincapié en métodos de análisis de tipo etnográfico, como la observación participativa o las entrevistas hechas en profundidad, frente a la investigación documental. Sin embargo, la etnografía corporativa resulta bastante limitada a la hora de tener en cuenta la historia y la memoria. Al igual que la etnografía en general, la corporativa tiene por lo general poca noción de “otra cosa que no sea un presente etnográfico atemporal”<sup>31</sup>. Se asume implícitamente que cualquier hecho que aparece en una investigación etnográfica tiene lugar en un periodo no especificado de tiempo, que puede considerarse como un “presente extendido”. Incluso los estudios etnográficos “longitudinales”, como los de Pettigrew<sup>32</sup>, suelen restringirse a un “tiempo real”, opuesto a una reconstrucción del tiempo histórico. Aunque los estudios etnográficos de tipo corporativo suelen tener una dimensión temporal que se centra en la percepción del tiempo en las organizaciones, usualmente carecen de una apreciación del tiempo histórico y de una división en periodos cronológicos. Esto se debe en parte a que algunos etnógrafos de las organizaciones entienden la labor

29 Trice, H. y Beyer, J. (1993), p. 6.

30 Van Maanen, J. (1988), p. 72.

31 Jenkins, R. (2002), p. 34.

32 Pettigrew, A. M. (1985).

directiva como una “tradición oral”<sup>33</sup>. Para ellos resulta atractivo considerar a los directivos como miembros de una tribu iletrada; de este modo, realzan su prestigio como investigadores de un mundo exótico inaccesible por otros medios que no sea la Etnografía. Se consideran a sí mismos como recolectores de memorias tradicionales del pasado; sin embargo, ello no les permite reconocer la diferencia fundamental que existe entre la memoria de la cultura oral y la escrita<sup>34</sup>.

Un aspecto de la objeción que Martin hace a la existencia de una cultura única y compartida en las organizaciones es que, con ello, se impone una narrativa unitaria del pasado que atribuye la formación de esa cultura al fundador<sup>35</sup>. De la misma forma que los ecologistas de las organizaciones descartan esa narrativa, por considerarla poco rigurosa desde el punto de vista histórico, los estudiosos que analizan la cultura organizativa desde las perspectivas de la “diferenciación” y la “fragmentación” también se distancian de esa narrativa de “integración” “centrada en el fundador”<sup>36</sup>. Otra de las objeciones que se plantean a este punto de vista es su negación de que sea posible reconstruir una historia narrativa de una organización<sup>37</sup>. Los análisis de cultura organizativa hechos de las perspectivas de la “diferenciación” y la “fragmentación” tienen en común lo que los historiadores han descrito como una objeción “impositiva” a la historia narrativa; es decir, “contar el pasado en forma de relato impone inevitablemente una falsa estructura narrativa sobre él”<sup>38</sup>. En un importante artículo<sup>39</sup>, Martin, Sitkin y Boehm analizan el legado de los fundadores en las organizaciones. Reconocen que “las historias de las organizaciones están socialmente construidas. Lejos de ser una descripción objetiva, dar cuenta de los sucesos clave en la historia de una organización supone una atención diferencial, una percepción selectiva y una memoria incompleta”<sup>40</sup>. Sin embargo, para explicar cómo se distorsiona el pasado y se exagera el papel representado por los funda-

33 Watson, T. (1994), p. 183.

34 Misztal, B. (2003), pp. 27-28.

35 Martin, J., Sitkin, B. y Boehm, M. (1985).

36 Alvesson, M. (1993).

37 Alvesson, M. y Berg, P.O. (1992), p. 61.

38 Norman, A.P. (1998), pp. 156-157

39 Martin, J., Sitkin, B. y Boehm, M. (1985).

40 Martin, J., Sitkin, B. y Boehm, M. (1985), p. 103.

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**104** dores en las entrevistas y el material etnográfico, estos autores recurren a conceptos, como prestigio y atribución, procedentes de la Psicología social, más que a examinar prácticas socialmente construidas para el recuerdo colectivo. Tal y como pone de relieve Misztal<sup>41</sup>, los estudios sobre memoria social enfatizan que “el recuerdo individual tiene lugar en un *contexto social*, está suscitado por claves sociales, se utiliza con fines sociales, está regido y ordenado por pautas y normas socialmente estructuradas y, por tanto, tiene mucho de social”. Además, al fundir la historia y la memoria, y al sugerir que esta última es tan poco fiable como la primera, Martin y otros<sup>42</sup> corroboran el recelo en torno a la historia que se trasluce en los estudios sobre cultura organizativa. La misma tensión entre historia y memoria está presente en los trabajos<sup>43</sup> sobre los legados de los fundadores en las organizaciones. La aversión a esas narrativas centradas en el fundador y el recurso a conceptos propios de la Psicología social han privado a los estudios sobre cultura organizativa de una consideración seria de la memoria colectiva.

Si la cultura organizativa se entiende como “el sentido que la organización tiene para sus miembros”<sup>44</sup>, teniendo en cuenta aspectos conflictivos y ambiguos, esa definición debería incluir los significados colectivos que van unidos al pasado. En otras palabras, la vida simbólica de una organización incluye el simbolismo del pasado y los métodos por los que el pasado es recordado. Aunque el límite entre historia y memoria puede ser borroso<sup>45</sup>, Zerubavel<sup>46</sup> sostiene que el estudio de la memoria colectiva no se refiere tanto a “lo que realmente ocurrió en la historia” como a “al modo en que lo recordamos”. Debido a que los análisis sobre cultura organizativa, como los de Martin<sup>47</sup>, se basan predominantemente en entrevistas, se corre el riesgo de reducir el estudio de la memoria en las organizaciones a lo que Zerubavel<sup>48</sup> califica como “evocaciones subjetivas de distintos

41 Misztal, B. (2003), p. 5.

42 Martin, J., Sitkin, B. y Boehm, M. (1985).

43 Véase Boeker, W. (1989); Ogbonna, E. y Harris, L. (2001).

44 Schulz, M. (1995), p. 20.

45 Olick, J. y Robbins, J. (1998); Misztal, B. (2003), pp. 99-108.

46 Zerubavel, E. (2003), p. 2.

47 Martin y otros, (1985); Martin, J. (1992), p. 2002.

48 Zerubavel, E. (2003), p. 2.

## LA MEMORIA SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.

individuos al estilo de Rashomon”<sup>49</sup>. Según Zerubavel: “Al contrario que la Psicología, la Sociología está particularmente atenta al contexto social desde el cual accedemos al pasado; de ese modo nos recuerda que nos acordamos sobre todo de lo que hacemos como miembros de determinadas comunidades”<sup>50</sup>.

Comunidades, que Zerubavel califica como “mnemónicas”<sup>51</sup>, de lo que se deduce que las culturas organizativas podrían estudiarse como ejemplos de ellas. A partir de los estudios de memoria social, Zerubavel<sup>52</sup> ha acuñado el término “mnemónicas” para referirse a las prácticas sociales por las que el pasado es recordado. Nosotros, por nuestra parte, sugerimos que podría resultar útil aludir a esas prácticas de las organizaciones como “memoria organizativa”.

## d) Memoria organizativa

De acuerdo con la definición básica de Walsh y Ungson<sup>53</sup>, “la memoria organizativa se refiere a la información acumulada sobre la historia de una organización que puede tenerse en cuenta a la hora de tomar decisiones en el presente”. Esta imagen de la memoria organizativa<sup>54</sup> como “almacén” refleja el interés de tipo directivo que autores como Walsh y Ungson demuestran por la utilidad de la información recuperada a través de la memoria<sup>55</sup>. Esto también se manifiesta en el interés de esos autores por el llamado “problema de la inexactitud”, según el cual “una cultura interpreta por qué se tomó una determinada decisión en el pasado, aunque ese conocimiento recibido pueda ser más o menos preciso”<sup>56</sup>. La imagen de la memoria como “almacén” es también importante en el novedoso programa de investigación sobre el olvido organizacional<sup>57</sup>, que conecta explícitamente la memoria, el olvido y el aprendizaje organizativo.

49 Ver Kusa, Z. (2003).

50 Zerubavel, E. (2003), p. 3.

51 Zerubavel, E. (2003), p. 8.

52 Zerubavel, E. (2003), pp. 4-5.

53 Walsh, J.P. y Ungson, G.R (1991), p. 61.

54 Nissley, N. y Casey, A. (2002), p. 537.

55 Véase también Olivera, F. (2000).

56 Walsh, J.P. y Ungson, G. (1991), p. 68.

57 Martin de Holan, P. y Phillips, N. (2003<sup>a</sup>); Martin de Holan, P. y Phillips, N. (2003<sup>b</sup>); Martin de Holan, P. y Phillips, N. en prensa; Martin de Holan, P., Phillips, N. y Lawrence, T. (2003).

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**106** Nissley y Casey refutan ese “modelo estático de la memoria organizativa”, entendida como almacén de la “verdad objetiva”. Estos autores plantean que la memoria organizativa puede politizarse<sup>58</sup>. Ponen el ejemplo de los museos empresariales para ilustrar el modo en que las organizaciones pueden elegir “recordar u olvidar selectivamente”, y que “lo recordado u olvidado moldea una determinada identidad y una imagen de la organización”<sup>59</sup>. Para demostrar su propuesta “de que los museos empresariales son semánticas construidas socialmente (históricas) y memorias colectivas de carácter episódico (culturales)”, se refieren a la Sociología de la memoria como a “un proceso socialmente construido (memoria colectiva)”<sup>60</sup>.

En su estudio sobre guerras de empresas, Gough sostiene que el modelo “almacén” suele privar a la memoria de “contexto histórico o de significado: es decir, lo contrario de lo que ocurre en la interpretación normativa, según la cual las organizaciones pierden parte de su utilidad futura si no mantienen un archivo de la memoria”<sup>61</sup>. El análisis de Nissley y Casey, por su parte, se mantiene dentro de “la lente paradigmática de la memoria organizativa”, para la que los museos empresariales “se entienden como lugares de memoria organizativa”, que se “analizan como atractivas estrategias para mostrar la identidad y la imagen de la organización”<sup>62</sup>. Aunque Gough todavía no ha llevado a cabo una crítica elocuente de la memoria organizativa en relación con el extenso campo de la Teoría de la organización, su investigación entronca con los estudios sobre la herencia.

La objeción a esa imagen de la memoria organizativa como un “almacén”, o como una serie de compartimentos estancos<sup>63</sup>, puede ser equiparable a la conceptualización de la memoria social como una sucesión de prácticas colectivas socialmente construidas. Walsh y Ungson<sup>64</sup> admiten que “la propuesta de que las organizaciones tienen recuerdos plantea interrogantes sobre el antropomorfismo”, ya que “no está demasiado claro si las ideas sobre la forma de procesar

58 Nissley, N. y Casey, A. (2002), p. 44.

59 Nissley, N. y Casey, A. (2002), p. 44.

60 Nissley, N. y Casey, A. (2002), pp. 38-40.

61 Gough, P. (2004), p. 444.

62 Nissley, N. y Casey, A. (2002), p. 535.

63 Wexler, M. N. (2002).

64 Walsh, J. y Ungson, G. (1991), p. 59.

datos, extraídas en su origen de trabajos sobre organismos biológicos, pueden hacerse extensibles a fenómenos sociales y organizativos”. Como resultado de ello, Walsh y Ungson<sup>65</sup> se han visto obligados a matizar su “idea más básica (...) de que las organizaciones se asemejan funcionalmente a sistemas de proceso de datos que analizan información procedente del entorno”. Su segunda premisa es que las organizaciones son “sistemas interpretativos”, mientras que la tercera es que “una organización es un entramado de significados intersubjetivamente compartidos, que están unidos mediante el desarrollo y el uso de un lenguaje común y de interacciones sociales diarias”. Posiblemente, la afirmación de Walsh y Ungson de que las organizaciones son entramados de significado compartidos intersubjetivamente, así como sistemas interpretativos y de proceso de datos supone un intento de diluir esa imagen de la memoria organizativa como “almacén”. Sin embargo, no llegan a hacerlo explícito.

La Psicología social “está poniendo cada vez más en cuestión la imagen pasiva de la memoria como un almacén”<sup>66</sup>; esto atañe particularmente al antropomorfismo que sustenta la idea de que una organización, entendida como un sistema de proceso de datos, pueda tener memoria. Su crítica puede resumirse como sigue: “resulta obvio plantearse si los animales tienen recuerdos. Es evidente que pueden retener información y aplicarla para reconocer situaciones y desarrollar las respuestas apropiadas; sin embargo, ¿puede tu perro o tu gato recordar selectivamente? Ni siquiera existe evidencia de que un animal tan listo como un mono pase tiempo recordando su infancia o reviviendo la lucha que tuvo ayer mismo (...). Las mentes de los animales se ciñen al presente. Sus respuestas son inteligentes -están totalmente determinadas por sus experiencias pasadas-, aunque sólo se centran en sus necesidades actuales. Los animales no tienen poder para repasar sus bancos de memoria ‘off line’, ni para seleccionar fragmentos a voluntad. Únicamente los humanos han desarrollado el truco extra del recuerdo o, más precisamente, de la reconstrucción imaginativa”<sup>67</sup>.

Walsh y Ungson mantienen una visión funcional de la memoria organizativa, entendida como un proceso de recuperación de la

65 Walsh, J. y Ungson, G. (1991), p. 60.

66 McCrone, J. (2004), p. 3.

67 McCrone, J. (2004), p. 3.

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**108** información que puede ayudar más a tomar una decisión que a preguntar por el significado que tiene para los miembros de la organización. Por ello, estos autores quedan atrapados en una visión antropomórfica de las organizaciones centrada en las necesidades del momento. Walsh y Ungson parecen no reconocer que el recuerdo selectivo o la reconstrucción imaginativa en las organizaciones representan mucho más que una mera ayuda funcional para tomar decisiones en el presente. Por contraste, el área de la memoria social que parte del trabajo seminal de Halbwachs<sup>68</sup> se define en parte por su rechazo de un “método de análisis de la memoria de carácter individual-psicológico”<sup>69</sup> y porque, en principio, también podría incluir la interpretación de la memoria organizativa como un proceso de datos.

El estudio de la memoria organizativa y del recuerdo colectivo en las organizaciones ha tenido en buena parte carácter etnográfico, y se ha centrado en los relatos como portadores de un conocimiento tácito<sup>70</sup>. Esta idea se refuerza con una conclusión aparentemente inesperada: que la narración representa un papel importante y transmite el conocimiento entre los miembros de una organización, “al contar continuamente historias acerca de problemas y soluciones, desastres y triunfos”<sup>71</sup>. Sin embargo, Zerubavel puntualiza que la “preservación social de la memoria no requiere ninguna transmisión verbal”<sup>72</sup>. Entre los “lugares de memoria social”, así como los medios más idóneos para estudiarlos, destacan: “las bibliotecas, los repertorios bibliográficos, las leyendas populares, los álbumes de fotos, los archivos de televisión (...), los libros de texto de Historia, los calendarios, los panegíricos, los libros de visitas, las inscripciones funerarias, los memoriales de guerra, así como museos de diverso tipo. Igualmente evocativos en este sentido son las festividades, los desfiles conmemorativos, los aniversarios, los vestigios arqueológicos, así como otros objetos históricos”<sup>73</sup>. Junto a los museos corporativos, analizados por Nissley y Casey<sup>74</sup>, y a los memoriales de guerra examinados por

68 Halbwachs, M. (1992).

69 Olick, J.K. y Robbins, J. (1998), p. 109.

70 Orr, J.E. (1990).

71 Brown, J.S. y Duguid, P. (2000), p. 106.

72 Zerubavel, E. (2003), p. 6.

73 Zerubavel, E. (2002), p. 6.

74 Nissley, N. y Casey, A. (2002).



Gough<sup>75</sup>, en las organizaciones pueden encontrarse otros lugares de memoria social. Por nuestra parte, en lugar de seguir el paradigma de la memoria organizativa derivado de Walsh y Ungson<sup>76</sup>, pensamos que el análisis de las organizaciones como comunidades de memoria<sup>77</sup> podría resituarse acertadamente como una parte de los “estudios de memoria social”. Olick y Robbins se refieren a ellos como “un epígrafe general para investigar la variedad de formas a través de las cuales el pasado nos ha condicionado, consciente o inconscientemente, pública y privadamente, material y comunicativamente, mediante consensos y conflictos”<sup>78</sup>.

De acuerdo con Misztal, el estudio de la memoria social “conciene ante todo a los aspectos sociales del recuerdo y a los resultados de esa experiencia social; o sea, a la representación del pasado mediante una serie de ideas, conocimientos, prácticas culturales, rituales y monumentos, a través de los cuales las personas expresan sus actitudes respecto al pasado y a su relación con él”<sup>79</sup>. Dentro del ámbito de las organizaciones es probable encontrar muchas formas de representar el pasado similares a las ya señaladas.

### e) Historia empresarial

Si la Historia empresarial puede definirse por algo, es por el objeto de su estudio, o sea por “la documentación de las compañías”<sup>80</sup>. Los historiadores de la empresa, casi por definición, son conscientes del valor que los documentos internos de las empresas tienen como fuentes históricas. Ello supone una fuerte discrepancia con los teóricos de la organización, especialmente con aquellos interesados en la cultura y el significado, que tienden a cuestionar “la validez y la fiabilidad de ese tipo de documentación, dado que ha sido seleccionada, procesada y expuesta de acuerdo con los criterios de la organización para obtener legitimidad social”<sup>81</sup>. Por eso relegan “el análisis de los documentos materiales” a un papel complementario: “el de

75 Gough, P. (2004).

76 Walsh, J. y Ungson, G.R. (1991).

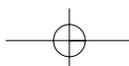
77 Zerubavel, E. (2003).

78 Olick, J.K. y Robbins, J. (1998), p. 112.

79 Misztal, B. (2003), p. 6.

80 Coleman, D. (1987), p. 142; Tosh, J. (1991), p. 95.

81 Strati, A. (2000), p. 158.



CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**110** proporcionar información de contexto sobre una organización y quienes pertenecen a ella”<sup>82</sup>.

Sin embargo, en el inicio del *boom* de la cultura corporativa, en los años 80, varios historiadores de la empresa<sup>83</sup> consideraron que no estaría de más dar una oportunidad a las compañías para confrontar sus mitos en el contexto de su propia historia, para preguntarse si sus percepciones eran precisas o estaban distorsionadas, si eran creativas o destructivas, o si sus tradiciones corporativas eran tergiversaciones selectivas del pasado para obtener legitimidad. Hannah<sup>84</sup> sugirió que “algunas compañías ven con agrado que su cultura corporativa esté avalada por un documento histórico”. Kransdorff<sup>85</sup>, un historiador de las empresas, sostiene que si se aceptan los preceptos del conocimiento directivo, la historia de las grandes corporaciones constituye el “depósito más eficiente y fácil de transmitir” de la memoria organizativa. Kransdorff<sup>86</sup> mantiene que la historia de las empresas es “una de las herramientas más devaluadas” en las empresas británicas. Por ello, la compañías y las escuelas de negocios de este país sufren de “amnesia corporativa”, a diferencia de sus iguales norteamericanas. Pero estos intentos de relacionar la historia de los negocios con conceptos de la Teoría de la organización, como la cultura corporativa o la memoria organizativa, raramente encajan en las controversias que rodean a esos conceptos. Como demuestra la Historia empresarial más reciente, arraigada en todo el mundo<sup>87</sup>, los historiadores de la empresa están más interesados en acercarse a la Economía que a la Sociología o a los análisis de tipo cultural.

No obstante, los historiadores de la empresa bien podrían examinar el significado que una determinada organización tenía para sus miembros en el pasado, utilizando para ello documentos históricos; los estudios sobre cultura organizativa por su parte, preferirían adoptar una aproximación etnográfica, y examinar el simbolismo que el pasado de una organización tiene para sus miembros en el presente. Sin embargo, en la práctica, los historiadores de la empresa han pre-

82 Strati, A. (2000), p. 159.

83 Dellheim, Ch. (1986), p. 20; Kantrow, A. (1986).

84 Hannah, L. (1986).

85 Kransdorff, A. (1998), p. 158.

86 Kransdorff, A. (1998).

87 Amatori, F. Y Jones, G. (2003).

## LA MEMORIA SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.

ferido centrarse en estudiar el empresariado, las estructuras corporativas, las ventajas competitivas y la innovación tecnológica antes que otras cuestiones, como el significado en las organizaciones, que podrían vincularlas más a la teoría y a la filosofía de la Historia<sup>88</sup>. Como resultado de ello, los historiadores de la empresa han dejado de lado una importante producción bibliográfica sobre cuestiones etnográficas y sociológicas, generada a la luz de esas guerras en torno a la cultura organizativa<sup>89</sup>, así como la creciente influencia del pos-modernismo en la Teoría de la organización<sup>90</sup>. Alfred Chandler, el historiador de la empresa más importante a nivel mundial, descalifica a quienes que hacen una Historia empresarial de tipo cultural<sup>91</sup>; bajo su influencia, esta disciplina se ha alejado de “la cultura intelectual que ha hecho crecer el interés por la construcción social del pasado” y, por lo tanto, de los análisis sobre memoria social<sup>92</sup>. Por ejemplo, la corriente dominante en la Historia empresarial raramente hace mención a la tan citada *Invention of Tradition*, de Hobsbawm y Ranger<sup>93</sup>, un hito en los estudios sobre memoria social<sup>94</sup>; tampoco tiene en cuenta a teóricos franceses, como Foucault, que han dominado el debate historiográfico y que últimamente han tenido influencia en las aproximaciones a la Historia que se han hecho desde la Teoría de la organización<sup>95</sup>.

En suma, los análisis sobre la memoria social se muestran críticos con la teoría social, por su carencia de “una respuesta directa y coherente al modo en que las sociedades recuerdan y a por qué el pasado tiene relevancia”<sup>96</sup>; una crítica similar puede hacerse a la Teoría de la organización y a la Historia empresarial. Desde nuestro punto de vista, los estudios sobre memoria social ofrecen una aproximación distinta y novedosa al estudio de las organizaciones. Se diferencian

88 Rowlinson, M. y Procter, S. (1999).

89 Martin, J. y Frost, P. (1999).

90 Rowlinson, M. (2001).

91 Chandler, A.D. (2003), p. 405.

92 Olick, J.K. y Robbins, J. (1998), p. 108.

93 Hobsbawm, E.J. y Ranger, T. (1983).

94 Olick, J.K. y Robbins, J. (1998), p. 108; Misztval, B. (2003), pp. 56-58.

95 Burrell, G. (1997); Clegg, 1998; Jacques, R. (1996); Rowlinson, M. y Carter, R. (2002).

96 Misztval, B. (2003), p. 5.

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**112** de los análisis sobre memoria organizativa, que tienen una orientación psicológica que entiende la memoria como un “almacén”, y también de la Historia empresarial, que se centra en la reconstrucción del pasado en el presente. En su lugar, la memoria social se ocupa de destacar la “complejidad del proceso de recordar<sup>97</sup>” en las organizaciones.

### III. Historia de las empresas, herencia y memoria social

---

El estudio, cada vez más relevante, de la memoria social y colectiva se ha centrado fundamentalmente en las comunidades nacionales y religiosas. Sin embargo, tal y como señala Zerubavel, “la conmemoración social de los ‘orígenes’ no está ceñida de ninguna manera a naciones o comunidades religiosas, y esto es evidente en los variados aniversarios a través de los cuales ciudades, universidades y compañías celebran el momento histórico en el que fueron fundadas<sup>98</sup>”. Por nuestra parte, nosotros nos centraremos en los modos en los que las organizaciones empresariales conmemoran e invocan el pasado en circunstancias actuales favorables o desfavorables, así como en la forma en la que tratan la historia que resulta comprometida o inconveniente.

Sugerimos que un punto de partida útil para abordar los estudios de memoria social desde la Teoría de la organización es a través del “debate de la herencia”, particularmente conflictivo “en lo que concierne a la conexión entre memoria e identidad<sup>99</sup>”. La herencia se ha abordado fundamentalmente en relación con la identidad nacional, aunque también tiene implicaciones obvias con la herencia corporativa, tal y como queda de manifiesto en el caso de los museos empresariales. La monumental obra de Lowenthal<sup>100</sup> *The Past is a Foreign Country* es el trabajo clásico en este campo<sup>101</sup>. Lowenthal<sup>102</sup> hace una distinción entre historia y memoria que se puede aplicar al contexto de las organizaciones. De manera opuesta a la visión de Walsh

97 Miszttal, B. (2003), p. 5.

98 Zerubavel, E. (2003), p. 102.

99 Olick, J.K. y Robbins, J. (1998), p. 125.

100 Lowenthal, D. (1995).

101 Olick, J.K. y Robbins, J. (1998), p. 125.

102 Lowenthal, D. (1985), pp. 200-214.

y Ungson<sup>103</sup>, Lowenthal sostiene que la memoria no es un almacén de conocimientos sobre sucesos del pasado. Al contrario, consiste en una selección de acontecimientos pasados que expresa sentimientos sobre ellos. Esos sentimientos no pueden refutarse, resumen lo que Weick<sup>104</sup> calificaría como el sentido de “la experiencia del pasado” que tienen los miembros de una organización. Como puntualiza Lowenthal<sup>105</sup>, “un recuerdo falso que se acepta firmemente llega a ser un hecho por derecho propio”. Esto significa que, necesariamente, hay una tensión entre memoria e historia, puesto que la historia consiste en un diálogo en el que el pasado se reinterpreta de manera continua y deliberada. A través de la interpretación de fuentes documentales, un historiador puede contradecir la experiencia del pasado que recuerdan los miembros de una organización, algo que puede llegar a desconcertarles. Esta conclusión encaja con los resultados de la investigación de Gabriel<sup>106</sup> sobre historias de empresas, en los que argumenta que “la nostalgia organizativa” es un fenómeno penetrante que explica el “elevado cariz emocional de algunas organizaciones”. Gabriel sostiene que el pasado “mitológico” que las organizaciones evocan con nostalgia está “generalmente idealizado” y mantiene poca relación con la “historia documentada”.

En los estudios sobre cultura organizativa se suele afirmar que “las publicaciones oficiales, como folletos, informes anuales o artículos de prensa (...), suelen reflejar sólo lo que un equipo de ejecutivos y relaciones públicas quiere hacer notorio”<sup>107</sup>. Sin embargo, el valor de esas publicaciones radica en que contienen representaciones oficiales del pasado. Su redacción puede interpretarse como una práctica memorística y como un reflejo de lo que los ejecutivos quieren que se transmita públicamente sobre el pasado de la organización. Más aún, esas fuentes son, en sí mismas, documentos históricos y, por consiguiente, son útiles a la hora de reconstruir la historia de los métodos oficiales de recuerdo que usan las organizaciones. Las historias conmemorativas de las compañías, por ejemplo, revelan muchos asuntos concernientes a esas empresas en el momento en

103 Walsh, J.P. y Ungson, G.R. (1991).

104 Weick, K.E. (1995), p. 11.

105 Lowenthal, D. (1985), p. 200.

106 Gabriel, Y. (2000), pp. 170-177.

107 Ott, J. (1989), p. 109.

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**114** que fueron encargadas<sup>108</sup>. En resumen, puede decirse que aportan una valoración perspicaz sobre el simbolismo *oficial* del pasado.

En lugar de predecir retrospectivamente el presente a partir del pasado, y con el riesgo de resultar teleológicos, nosotros proponemos usar fuentes documentales, tanto actuales como históricas, para estudiar cómo las compañías perciben y presentan su pasado, cómo explican su propia longevidad y cómo utilizan su herencia para alcanzar legitimidad en el presente, en un esfuerzo por asegurar su longevidad futura. En este caso, las fuentes secundarias, desechadas por su presuntamente escasa fiabilidad histórica, llegan a ser primarias por su significación simbólica. Las fuentes públicamente disponibles, entre las que destacan las historias de la compañía ya publicadas, los informes anuales, los prospectos, la información de prensa, el material promocional, los artículos de revista, los directorios comerciales, los catálogos o los boletines oficiales, tienen la ventaja de que pueden consultarse sin tener contacto con las compañías<sup>109</sup>. Todas ellas son pilares fundamentales para llevar a cabo estudios históricos de las empresas<sup>110</sup>. En suma, como puntualiza Carroll, “la aparición de bases de datos *on line*, como *Hoover's Inc.*, la expansión de Internet y el crecimiento del periodismo empresarial han hecho que la documentación de las organizaciones sea mucho más accesible al público”. Ello ha contribuido a que el interés por la historia de las organizaciones aumente y ha forzado a las empresas “a dejarse oír en defensa de sí mismas no sólo en términos de identidad, sino también de la Historia”<sup>111</sup>.

#### a) Centenarios de empresas

Según Mitzval, “el resurgimiento del interés por el concepto de memoria en las Ciencias Sociales surgió a raíz de la ‘fiebre conmemorativa’ de los años 80 y 90”<sup>112</sup>. Uno de los mejores historiadores<sup>113</sup> de la empresa en Gran Bretaña predijo, en ese país, una verdadera oleada de celebraciones de centenarios y de historias de com-

108 Rowlinson, M. y Hassard, J. (1993), p. 306.

109 Orbell, J. (1987), p. 9.

110 Por ejemplo, Whittington, R. y Mayer, M. (2000).

111 Carroll, C. (2002), p. 556.

112 Mitzval, B. (2003), p. 2.

113 Hannah, L. (1986).

## LA MEMORIA SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.

pañías en ese país para conmemorar el *boom* de acontecimientos públicos que tuvo lugar dos décadas después de 1885. Si esto ha sido así, los últimos veinte años proporcionan un fértil terreno para el estudio histórico de las celebraciones centenarias. Esta predicción pasa por alto que las organizaciones pueden manipular la fecha y la significación de los acontecimientos “mnemónicos”, como los centenarios, aunque está claro que la Historia no impone esos eventos a las organizaciones. La fecha de fundación de una organización, o de una parte de ella, suele permanecer en los archivos, a la espera de que aparezcan archiveros o historiadores que pongan de relieve aniversarios inminentes. En otras palabras, el tiempo histórico está socialmente construido. Como A.J.P. Taylor señaló, “cualquier división temporal que vaya más allá de un año es arbitraria; las décadas, y los siglos, “sólo adquieren carácter propio como resultado de nuestro hábito de contar con números arábigos basados en el 10”. Taylor también refuerza nuestra impresión de que pensar en términos de décadas y de siglos es una extensión del dominio de la Historia, más que de la memoria y la tradición oral. Para él, “lo que al principio fue sólo una conveniencia para los historiadores se convirtió más tarde en algo generalmente aceptado, cuando el nivel cultural de las personas corrientes aumentó y éstas comenzaron a juzgar el mundo más desde los libros y los periódicos que desde su propia experiencia”<sup>114</sup>. Hobsbawn también pone el acento en la invención de los centenarios como una tradición: “Los centenarios son una invención de finales del siglo XIX. En algún momento entre el centenario de la Revolución Americana (1876) y el de la Revolución Francesa (1889) (...), los ciudadanos educados de Occidente tomaron conciencia de que su mundo, nacido entre la Declaración de Independencia, la construcción del primer puente de hierro y la toma de la Bastilla, tenía ya un siglo de antigüedad”<sup>115</sup>.

Los gobiernos han utilizado los aniversarios para fomentar la unidad nacional, como cuando “el 6 de mayo de 1935, a Jorge V se le dio el honor sin precedentes de celebrar el 25 aniversario de su coronación con un jubileo”. Se trató de “un intento deliberado de revivir glorias pasadas evocando los jubileos de la reina Victoria”<sup>116</sup>.

114 Taylor, A.J.P. (1965), p. 298.

115 Hobswam, E.J. (1987), p. 13.

116 Taylor, A.J.P. (1965), p. 377.

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**116** De la investigación histórica de Rowlinson y Hassard<sup>117</sup> sobre las celebraciones del centenario de *Cadbury* en 1931 se deduce que la fecha y la naturaleza de este tipo de conmemoraciones se deciden en el contexto presente de la compañía. *Cadbury* no se fundó realmente en 1831. La empresa fue iniciada por John Cadbury (1801-1889) en 1824, y llegó a ser *Cadbury Brothers* en 1847, cuando John se asoció con su hermano mayor. Sin embargo, el centenario proporcionó una oportunidad para celebrar el éxito de que la empresa continuara viva en una época de depresión económica generalizada. De acuerdo con la historia que la empresa encargó con motivo de su centenario, fue en 1831 cuando John Cadbury “empezó la actual manufactura de cacao y chocolate”<sup>118</sup>, aunque este dato no se mencionara en ninguna de las historias anteriores de la compañía; ello sugiere que se trató de un pretexto acertado y no discutido para celebrar un aniversario.

De nuestro recorrido por numerosas memorias anuales de empresas se trasluce que hay más referencias históricas a la longevidad y a la permanencia en las declaraciones que hacen los presidentes y los directivos de compañías americanas que en las de las británicas. La memoria de la *Ford* del año 2001 ilustra el caso de una compañía en dificultades que invoca su pasado glorioso para obtener legitimidad, afirmando que está dispuesta a aprender de la historia. La capitalización bursátil de la *Ford* cayó desde el puesto 89 en el *FTGlobal 500*, en 2000, al 107 en 2001. Henry Ford es famoso por decir que la “Historia es poco más o menos una tontería”. Sin embargo, eso no impidió que Bill Ford, Presidente de la *Ford Motor Company*, recurriera a la historia en la memoria anual de la empresa. Su mensaje fue contundente: “Nuestros resultados en 2001 fueron inaceptables”. La “causa real” del “pobre rendimiento” de la empresa, afirmó, “fue que perdimos la pista de las cosas que nos hicieron grandes”. Un relato sobre la historia de la compañía amplió este tema: “Al comienzo del último siglo, el modelo T puso al mundo sobre ruedas y aportó a la compañía una presencia a nivel mundial (...). Una de las grandes ventajas que siempre tuvimos fue que no éramos una empresa anónima y despersonalizada. La implicación de la familia Ford ha aportado a la compañía una x relación especial con la gente que trabaja aquí (...). Ford es una gran empresa con una herencia increíble. El próximo año celebraremos nuestro centenario (...). En los últimos

117 Rowlinson, M. y Hassard, J. (1993).

118 Williams, I.O. (1931), p. 6.

cien años hemos aprendido mucho (...). Haremos uso de todas estas lecciones para construir un legado incluso mayor en el siglo XXI".

117

En el caso de la *Ford*, la fecha de su centenario venía dada, en el sentido de que el dato era de dominio público, aunque la compañía podría haberlo pasado por alto. En lugar de eso, como ilustra la memoria anual de la empresa, su centenario constituyó un ejemplo empresarial de utilización de la memoria para aprender "lecciones" de la historia, lo cual "por lo general, suele implicar hacer esfuerzos por evitar errores pasados"<sup>119</sup>, aunque en el caso de la *Ford* esos esfuerzos se hicieron por revivir el éxito anterior.

## b) Lugares empresariales de memoria

La preservación social de la memoria se consigue en parte a través de distintos "lugares" de memoria<sup>120</sup>. Una vez más, esto se asocia a la identidad nacional, como en el caso del vasto proyecto sobre la memoria en Francia de P. Nora<sup>121</sup>. Sin embargo, en nuestra investigación sobre memorias anuales de empresas, encontramos ejemplos de cómo las compañías intentan preservar un recuerdo del presente para el futuro. Una prueba de ella, aparentemente insólita, es la que recoge la memoria anual de 2001 de la *General Electric* (GE). La sustitución de *Microsoft* por GE, "conglomerado que data de 1892", como líder en el informe de *Financial Times* de 2001 sobre compañías punteras en el mundo según su capitalización bursátil, fue muy significativa; implicó el retorno a los tradicionales valores seguros de la banca, las compañías de seguros, las empresas farmacéuticas y las industrias diversificadas<sup>122</sup>.

La memoria anual de GE de 2001 ilustra el modo en que una compañía de éxito invoca su herencia para reforzar la confianza en el futuro, especialmente en "tiempos difíciles", en los que la empresa deseaba diferenciarse de otras con menos fortuna. Una de las máximas de Jack Welch es "olvida el pasado; ama el futuro"<sup>123</sup>. Sin embargo, cuando, en 2001, Welch se retiró de GE tras 21 años

119 Zerubavel, E. (2003), p. 49.

120 Zerubavel, E. (2003), p. 6.

121 Nora, P. (1992).

122 *Financial Times* 500, p. 6.

123 Crainer, S. (2002).

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**118** como Presidente no cayó en el olvido. En la memoria anual de la empresa, el sucesor de Welch, Jeff Immelt, le describió como “el primero y el más importante, un maestro. Con esa idea como fondo, cambiamos el nombre de nuestro centro de formación de directivos en Crotonville por el de ‘John F. Welch Learning Center’”. De acuerdo con Immelt, ese centro de Crotonville es “una de las piedras angulares de nuestra cultura y una de las instituciones que hace que GE funcione. Muchas generaciones de líderes de la empresa y de clientes tendrán la oportunidad de beneficiarse de la visión y del compromiso de Jack, lo cual constituye un tributo hacia él muy adecuado”. Esa memoria anual puede interpretarse como una parte de la institucionalización de la “leyenda” de Jack Welch, de tal forma que su contraleyenda probablemente se considere una herejía contra GE<sup>124</sup>. Immelt utilizó una ingeniosa alusión al pasado orientada al futuro: “GE siempre ha estado preparada para el futuro”. Para terminar, Immelt aludió de nuevo a la historia: “GE tiene 124 años de antigüedad, es una compañía multinegocios que se mantiene unida por una serie de sistemas comunes de desarrollo de las personas, de iniciativas, de dirección financiera y de control, así como de valores”. No hay que pasar por alto la discrepancia que hay entre la memoria anual de GE, que se refiere a 124 años de historia de la empresa, y la referencia a la fecha de fundación de la compañía que aparece en el artículo del *FT500*, que la sitúa en 1892. Ello demuestra que el dato de la constitución de las grandes empresas multinegocio está abierto a la interpretación y puede reconstruirse retrospectivamente, de lo que se deduce que la fecha de fundación citada por las compañías puede confrontarse útilmente con la edad indicada en otras fuentes.

La redacción de memorias anuales de empresas puede ser, por tanto, una práctica mnemónica. En ciertos contextos, sobre todo en Estados Unidos, y no tanto en Gran Bretaña, las memorias anuales de las compañías constituyen un recordatorio del pasado. Son una fuente útil, públicamente disponible, para diseñar la celebración de aniversarios, como el de la *Ford*, o para la creación de lugares de memoria, como el de GE.

124 Hegele, C. y Kieser, A. (2001).

## c) Historia inconveniente

Existe el peligro de que si una compañía sustituye la nostalgia de su herencia por la historia documentada se puede reforzar la amnesia corporativa<sup>125</sup> y la *hybris*<sup>126</sup>. En el caso de *Bertelsmann AG*, el grupo alemán de comunicación, la contradicción entre su recuerdo y un pasado inconveniente y embarazoso salió a la luz cuando la compañía celebró su aniversario.

*Bertelsmann* se había creado una reputación de empresa responsable desde el punto de vista social<sup>127</sup>. La mayor parte de las acciones de la empresa están en manos de una fundación de caridad creada en 1977 por Reinhardt Mohn, descendiente de la familia Mohn, que tomó el control de la compañía en 1887. El padre de Reinhardt, Heinrich, asumió la responsabilidad de la empresa en 1947. La familia Mohn sigue conservando la mayor parte de las acciones restantes. La controversia sobre la historia de *Bertelsmann* empezó en junio de 1998, cuando el recién nombrado Presidente de la compañía, Thomas Middelhoff, hizo unas declaraciones en Nueva York poco después de que la empresa hubiera adquirido *Random House*, convirtiéndola en la mayor compañía editorial americana. En sus palabras, Middelhoff describió a *Bertelsmann* como “una de las pocas compañías no judías clausurada por el régimen nazi” en 1944, porque “había publicado libros prohibidos por el III Reich por considerarlos subversivos”<sup>128</sup>. Middelhoff se limitó a repetir la leyenda de la compañía, tal y como aparecía en la historia oficial de la empresa, publicada en 1985 con el fin de celebrar su 150 aniversario<sup>129</sup>. El estilo “homilístico” de la historia de la compañía es típico de bastantes historias hechas por encargo: “Heinrich Mohn sobrellevó las dificultades [económicas] [de principios de 1930] y el III Reich con ayuda de sus convicciones cristianas. Al igual que sus predecesores, se aferró a la Iglesia Evangélica, y en particular a una de sus ramas, la *Bekendende Kirche* o Iglesia Confesional Alemana, que mantuvo su fe en Dios oponiéndose a Hitler. Martin Niemöller y Dietrich

125 Martin, P. (2001); Rowlinson, M. (2002), p. 112.

126 Nota de las traductoras: orgullo desmedido según los clásicos.

127 Handi, Ch. B. (1988), pp. 173-175.

128 Friedländer, S., Frei, S., Rendtorff, T. y Wittmann, R. (2002).

129 Bavendamm, D. (1985).

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

## 120 Bonhoeffer, líderes espirituales de la Widerstand alemana, u oposición anti-Hitler, pertenecían a esa misma iglesia”<sup>130</sup>.

Los comentarios que Middelhoff hizo en Nueva York suscitaron fuertes críticas por parte de varios periodistas, que cuestionaron la veracidad de la percepción que *Bertelsmann* tenía sobre sí misma. En diciembre de 1998, Middelhoff y Mohn decidieron encargar a un grupo de historiadores independientes la investigación de la historia de su compañía. Los cuatro miembros de la *Independent Historical Commission for Investigating the History of Bertelsmann Firm during the Third Reich* (IHC)<sup>131</sup> estuvieron dirigidos por Saul Friedländer, renombrado historiador del antisemitismo nazi. Friedländer fue ayudado por Norbert Frei, historiador social y político; Trutz Randtorf, teólogo, y por Reinhardt Wittmann, especialista en Historia de la Literatura y comercio de libros<sup>132</sup>. El informe final de la IHC, *Bertelsmann in the III Reich*<sup>133</sup>, fue presentado en octubre de 2002. En él se refutaba la auto-percepción que la compañía tenía de su cierre por subversión, al afirmar que se trataba de una leyenda inventada recientemente, después de la guerra, con el fin de que las fuerzas de ocupación en Alemania le concedieran una licencia para publicar. El informe concluía que la empresa había tenido éxito durante la época nazi debido, precisamente, a su buena disposición para publicar trabajos populares con contenido antisemita, incluso aunque Heinrich Mohn, padre de Reinhardt, que presidía la compañía durante esa época, no estuviera necesariamente de acuerdo con esos puntos de vista. La firma disfrutó pronto de éxito al publicar bajo los nazis, en el otoño de 1934, *Flieger am Feind* (*Pilotos contra el enemigo*), “el libro de Navidades para el joven Hitler”<sup>134</sup>. De acuerdo con el informe de IHC, la política editorial de la compañía se basó más en el negocio que en decisiones ideológicas. La clausura de *Bertelsmann* se debió a que la prensa del partido nazi quería quitarse de encima a un competidor con éxito.

130 Bavendam, D. (1991), p. 593.

131 Comisión independiente para investigar la historia de *Bertelsmann* durante el III Reich (IHC).

132 Friedländer, S. y otros, (2002).

133 Friedländer, S. y otros, (2002).

134 Friedländer, S. y otros, (2002).

El caso de *Bertelsmann* es obviamente excepcional, y su experiencia histórica puede resultar demasiado específica en un determinado contexto nacional. Friedländer es cauto al extraer lecciones para las empresas contemporáneas, dada la “naturaleza extrema” del régimen nazi. En cambio, otro miembro de IHC, Wittman, sostiene que la experiencia de *Bertelsmann* puede servir como advertencia contra el relativismo moral en la empresas y en los medios de comunicación<sup>135</sup>. En este sentido, no resulta extraño que el informe de IHC causara malestar en el seno de *Bertelsmann*. Uno de sus ejecutivos llegó a decir que resultaba “penoso porque la gente mostraba orgullo por trabajar para una compañía que situaba la ética en un lugar muy elevado”<sup>136</sup>. La leyenda creada por la compañía pudo haberse desechado, pero *Bertelsmann* consideró que el tratamiento que había hecho de su historia desde la época nazi podría resultar esencial para restaurar su reputación, tal y como se trasluce de las declaraciones de Gunther Thielen, presidente de *Bertelsman AG*: “*Bertelsmann* acepta el informe de la Comisión como nuestra historia corporativa oficial y pública, así como la mejor base para promover un posterior debate público y académico. Me gustaría expresar nuestro más sincero arrepentimiento tanto por las inexactitudes que la Comisión ha descubierto en nuestra anterior historia corporativa de la Segunda Guerra Mundial, como por las actividades realizadas durante la guerra, que ahora han salido a la luz. Esta experiencia nos ha hecho comprender que el rigor histórico y la transparencia deben ser una parte integral de los valores básicos de nuestra compañía; esperamos que nuestro ejemplo sirva a otras empresas (...). Hemos aprendido que no podemos renegar de nuestra historia; más aún, nuestra meta ha sido descubrir la verdad y aprender de los errores que cometimos en el pasado”<sup>137</sup>.

Todos los archivos históricos de la compañía, dirigidos por un equipo de historiadores profesionales, se abrieron al público. La página *web* de *Bertelsmann*, en su sección de historia, proporciona los detalles para acceder al archivo y en ella se dice que: “*Bertelsmann*, al tratarse de una de las más antiguas y mayores compañías alemanas, tiene una especial responsabilidad histórico-social. Esta responsabi-

135 *Financial Times*, 9 Octubre, 2002.

136 *Financial Times*, 12 Octubre, 2002, p.13.

137 *Bertelsman* press, artículo, 7 Octubre 2002.

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**122** lidad se confirma, entre otras cosas, en el tratamiento de su historia corporativa, sobre todo en el de la época del Tercer Reich”.

La información de tipo histórico, entendida como un aspecto de su responsabilidad social, se ha convertido en una obligación en las páginas *web* de las compañías, aunque pocas de ellas han seguido el ejemplo de *Bertelsmann*; o sea, proporcionar una introducción sobre las fuentes de archivo necesarias para investigar y despertar el interés en la historia de esa empresa.

#### IV. Conclusiones

---

En este artículo hemos demostrado que la Teoría de la organización, que podría haber servido para enlazar con cuestiones concernientes al significado que tiene el pasado, como por ejemplo las explicaciones sobre la longevidad de las empresas, apenas lo ha hecho. En el caso de los programas de investigación de tipo ecológico y etnográfico, esto se debe al énfasis que ambos ponen en incluir el pasado en las estructuras organizativas actuales y en las prácticas diarias, más que en recuperar el pasado que se recuerda de manera consciente. En los estudios de cultura organizativa, la memoria de los acontecimientos del pasado se ve con desconfianza a la hora de recuperar la historia de una organización, ya que, por lo general, la historia recordada sucumbe ante la imposición de una narrativa centrada en la figura del fundador. Las publicaciones más típicas sobre cultura empresarial suelen aceptar como válidos los relatos centrados en el fundador y, por consiguiente, ignoran las objeciones teleológicas a la predicción retrospectiva del éxito o del fracaso actual desde el pasado. En el abundante material publicado sobre la memoria y el olvido dentro de las organizaciones, la memoria tiende a presentarse como un “depósito” o “almacén” de conocimiento organizativo. Esto ha disminuido las posibilidades de extender el campo de la memoria hasta la memoria social o colectiva. Desde el punto de vista histórico, la mayoría de los historiadores de la empresa muestra escaso interés por el “giro cultural” posmoderno, o por la hegemonía basada en las clases, que ha proporcionado el medio para la expansión de los estudios sobre memoria social.

La investigación sobre la memoria social o colectiva en las organizaciones, así como el simbolismo del pasado, pueden considerarse como una parte del emergente campo de la Historia de la organizaciones. Esta disciplina amplía el enfoque cultural sobre el significa-



## LA MEMORIA SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.

# 123

do que una organización tiene para sus miembros en tres direcciones:

-En primer lugar, porque incluye el significado que una organización tenía para sus miembros en el pasado.

-En segundo término, porque incluye el significado que el pasado de una organización tiene para sus miembros en el presente, lo que trae a colación la relación que hay entre lo que esas personas recuerdan del pasado y la historia documental.

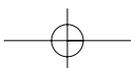
-Finalmente, porque incluye los métodos mnemónicos, como los eventos conmemorativos o la creación de lugares de memoria, a través de los que las organizaciones, entendidas como comunidades de memoria, recuerdan su pasado.

Las publicaciones sobre memoria social o colectiva<sup>138</sup> han recibido poca o ninguna atención en los estudios sobre las organizaciones. Esta cuestión sólo se ha tratado en algunos análisis sobre museos<sup>139</sup> y sobre la herencia<sup>140</sup> en organizaciones empresariales. Por nuestra parte, hemos ilustrado brevemente de qué manera documentos públicos, como memorias anuales, notas de prensa, artículos, páginas *web* e historias de empresa hechas por encargo, puedan utilizarse para investigar la memoria colectiva de las organizaciones empresariales. De la lectura de la memoria anual de la *Ford* de 2001 se desprende que la compañía intentó utilizar su centenario para celebrar glorias pasadas y para demostrar que la historia le había servido para superar dificultades presentes. Por otro lado, la memoria de *GE* de 2001 refleja que, a pesar de su insistencia en olvidar el pasado y mirar hacia el futuro, Jack Welch no ha sido olvidado. Al rebautizarlo como *John F. Welch Learning Center*, GE ha hecho de su centro para la formación de directivos un lugar de culto, un santuario en honor de su último presidente. Finalmente, en el caso de *Bertelsmann*, la equivocada herencia corporativa de la empresa que, según la historia encargada con motivo de su aniversario la presentaba como una entidad sin tacha durante la era nazi en Alemania, se vino abajo cuando se confrontó con la realidad de su comprometido pasado.

138 Mizstval, B. (2003); Olick, J.K. y Robbins, J. (1998); Zerubavel, E. (2003).

139 Nissley, N. y Cassey, A. (2002).

140 Gough, P. (2004).



CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**124** En este punto, *Bertelsmann* intentó restaurar su reputación de empresa con responsabilidad corporativa, al reiterar su compromiso con el rigor histórico y al abrir su archivo para la investigación.

En nuestra opinión, los conceptos y los temas que conciernen a la identidad nacional, tales como el debate sobre la herencia<sup>141</sup>, los lugares de memoria<sup>142</sup> y la tradición inventada<sup>143</sup>, propios de la perspectiva de la memoria social, pueden extenderse al estudio de la memoria colectiva en las organizaciones. Esta agenda de investigación no sólo pretende extender nuestra comprensión de la memoria en las organizaciones, para incluir las prácticas sociales por las que el pasado es recordado y se le da significado, sino también ampliar nuestra comprensión de los significados adscritos a las empresas y a otras organizaciones en diferentes contextos nacionales y envariadas circunstancias históricas.

## V. Bibliografía

---

Alvesson, Mats (1993), *Cultural Perspectives in Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.

Alvesson, Mats y Berg, Per Olof (1992), *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Walter de Gruyter, Berlín.

Amatori, Franco y Jones, Geoffrey (eds.) (2003), *Business History Around the World*, Cambridge University Press, Cambridge.

Barley, Stephen R., Meyer, Gordon W. y Gash, Debra C. (1988), "Cultures of Culture: Academics and Practitioners and the Pragmatics of Normative Control", *Administrative Science Quarterly*, nº. 33, pp. 24-60.

Bavendamm, Dirk (1985), *1835-1985: 150 Jahre Bertelsmann; die Gesichts des Verlagsunternehmens in Texten, Bildern und Dokumenten*, Bertelsmann, Munich.

Bavendamm, Dirk (1991), "Bertelsmann: Lesen?hören?sehen", en Hast, A. (ed.) *International Directory of Company Histories*, St. James, Londres, vol. IV.

---

<sup>141</sup> Lowenthal, D. (1985).

<sup>142</sup> Nora, P. (1996).

<sup>143</sup> Hobsbawm, E.J. y Ranger, T. (1983).

Boeker, Warren (1989), "Strategic Change: The Effects of Founding and History", *Academy of Management Journal*, vol. 32, nº 3, pp. 489-515.

Brown, John Seely y Duguid, Paul (2000), *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston, Massachussets.

Burrell, Gibson (1997), *Pandemonium: Towards a Retro-Organization Theory*, Sage, Londres.

Carroll, Craig E. (2002), "The Strategic Use of the Past and Future in Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, nº6, pp. 556-562.

Chandler, Alfred D. Jr. (2003), 'The Opportunities for Business History at the Beginning of the Twenty-First Century', cap. 19, pp. 394-404, en Amatori, Franco y Jones, Geoffrey (eds.), *Business History Around the World*, Cambridge University Press, Cambridge.

Clark, Peter y Rowlinson, Michael (2004), "The Treatment of History in Organisation Studies: Towards an 'Historic Turn'?", *Business History*, vol. 46, nº 3, pp. 331-352.

Coleman, Donald C. (1987), "The Uses and Abuses of Business History", *Business History*, vol. 29, pp. 141-156.

Collins, James C. y Porras, Jerry I. (1996), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins, Londres.

Craimer, Stuart (2002), *Business the Jack Welch Way*, John Wiley & Sons, Capstone.

Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A. (2000), *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering*, Texere, Londres.

Dellheim, Charles (1986), "Business in Time: The Historian and Corporate Culture", *Public Historian*, vol. 8, pp. 9-22.

Friedländer, Saul; Frei, Norbert; Rendtorff, Trutz y Wittmann, Reinhard (2002), *Bertelsmann During the Third Reich*, Translated extracts on Bertelsmann –media worldwide webpage.

Gabriel, Yiannis (2000), *Storytelling in Organizations*, Oxford University Press, Oxford.

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**126** Gough, Paul (2004), "Corporations and Commemoration: First World War Remembrance, Lloyds TSB and the National Memorial Arboretum", *International Journal of Heritage Studies*, vol. 10, nº 5, pp. 435-455.

Halbwachs, Maurice ([1926] 1992), *On Collective Memory*, Chicago University Press, Chicago.

Handy, Charles B. (1998), *The Hungry Spirit*, Arrow, Londres.

Hannah, Leslie (1986), "Limited Liability Offers a 1980s Boom", *Financial Times*, 19 noviembre.

Hannan, Michael T. y Freeman, John H. (1989), *Organizational Ecology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Hegele, Cornelia y Kieser, Alfred (2001), "Control the Construction of Your Legend or Someone Else Will: An Analysis of Texts on Jack Welch", *Journal of Management Inquiry*, vol. 10, nº 4, pp. 298-309.

Hermanowicz, Joseph C. y Morgan, Harriet P. (1999), "Ritualizing the Routine: Collective Identity Affirmation", *Sociological Forum*, vol. 14, nº 2, pp. 197-214.

Hobsbawm, Eric J. (1987), *The Age of Empire 1875-1914*, Weidenfeld y Nicolson, Londres.

Hobsbawm, Eric J. y Ranger, Terrence (eds.) (1983), *The Invention of Tradition*, Cambridge University Press, Cambridge.

Jacques, Roy (1996), *Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 19th to the 20th Centuries*, Sage, Londres.

Jenkins, Richard (2002), *Pierre Bourdieu*, Routledge, Londres.

Kantrow, Alan M. (ed.) (1986), "Why History Matters to Managers", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 81-88.

Kieser, Alfred (1994), "Why Organization Theory Needs Historical Analyses-and How this Should be Performed", *Organization Science*, vol. 5, pp. 608-620.

Kransdorff, Arnold (1998), *Corporate Amnesia: Keeping Know-How in the Company*, Butterworth-Heinemann, Londres.

Kusa, Zuzana (2003), "Rashomon in Case Study Research", *Sociologia*, vol. 35, nº1, pp. 37-60.

LA MEMORIA SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.

Lowenthal, David (1985), *The Past is a Foreign Country*, Cambridge University Press, Cambridge.

McCrone, John (2004), "Reasons to Forget: Scientists Count the Ways We Get It Wrong", *Times Literary Supplement*, 30 enero, pp. 3-4.

Martin, Joanne (1992), *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.

Martin, Joanne (2002), *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Sage, Londres.

Martin, Joanne y Frost, Peter J. (1999), "The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance", cap. 14, pp. 345-367, en Clegg, Stewart R. y Hardy, Cinthya (eds.), *Studying Organization: Theory and Method*, Sage, Londres.

Martin, Joanne; Sitkin, Berta, y Boehm, Michael (1985), "Founders and the Elusiveness of a Cultural Legacy", pp. 99-124, en Frost, Peter J.; Moore, L.F.; Louis, M.R.; Lundberg, C.C. y Martin, J. (eds.), *Organizational Culture*, Sage, Londres.

Martin, P. (2001), "Remember the Lessons of History", *Financial Times*, 25 octubre.

Martin de Holan, Pablo y Phillips, Nelson (2003a), "Organizational Forgetting", in M. Easterby-Smith y M. Lyles (eds.), *Handbook of Organizational Learning*, Sage, Nueva York.

Martin de Holan, Pablo y Phillips, Nelson (2003b), "Organizational Forgetting as Strategy", *Strategic Organization*, vol. 2, pp. 412-430.

Martin de Holan, Pablo y Phillips, Nelson (in press) "Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting", *Management Science*.

Martin de Holan, Pablo; Phillips, Nelson y Lawrence, Thomas (2004), "Managing Organizational Forgetting", *Sloan Management Review*, vol. 45, nº2, pp. 45-51.

Meyer, John W. y Rowan, Brian (1991), "Institutionalized Organizations, Formal Structure as Myth and Ceremony", cap. 2, pp. 41-62, en W.W. Powell y P.J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Londres.

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**128** Misztal, Barbara A. (2003), *Theories of Social Remembering*, Open University Press, Maidenhead.

Nissley, Nick y Casey, Andre (2002), "The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums Through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory", *British Journal of Management*, vol. 13, Special Issue, pp. 35-46.

Nora, Pierre (ed.) (1996), *Realms of Memory: rethinking the French Past*, vols 1-3 translated by Arthur Goldhammer, Columbia University Press, Nueva York.

Norman, Andrew P. (1998), "Telling It Like It Was: Historical Narratives On Their Own Terms", in Fay, Brian; Pomper, P. y Vann, Richard T. (eds.), *History and Theory: Contemporary Readings*, Blackwell, Oxford.

Ogbonna, Emmanuel y Harris, Lloyd C. (2001), "The Founder's legacy: Hangover or Inheritance?", *British Journal of Management*, vol. 12, Issue 1, pp. 13-31.

Olick, Jeffrey K. y Robbins, Joyce (1998), "Social Memory Studies: From 'Collective Memory' to the Historical Sociology of Mnemonic Practices", *Annual Review of Sociology*, vol. 24, pp. 105-40.

Olivera, Fernando (2000), "Memory Systems in Organizations: An Empirical Investigation of Mechanisms for Knowledge Collection, Storage and Access", *Journal of Management Studies*, vol. 37, pp. 811-832.

Orbell, John (1987), *A Guide to Tracing the History of a Business*, Business Archives Council, Londres.

Orr, Julian E. (1990), "Sharing Knowledge, Celebrating Identity: Community Memory in a Service Culture" en D. Middleton y D. Edwards (eds.), *Collective Remembering*, Sage, Londres.

Ott, J. Steven (1989), *The Organizational Culture Perspective*, Brooks/Cole, Pacific Grove, California.

Pettigrew, Andrew M. (1985), *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, Blackwell, Oxford.

Rowlinson, Michael (2001), "Business History and Organization Theory", *Journal of Industrial History*, vol. 4, nº 1, pp. 1-23.

Rowlinson, Michael y Carter, Chris (2002), "Foucault and History in Organization Studies", *Organization*, vol. 9, nº 4, pp. 527-547.

LA MEMORIA SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.

129

Rowlinson, Michael y Procter Stephen J. (1999), "Organizational Culture and Business History", *Organization Studies*, vol. 20, nº 3, pp. 369-396.

Rowlinson, Michael (2002), "Public History Review Essay: Cadbury World", *Labour History Review*, vol. 67, nº 1, pp. 101-119.

Rowlinson, Michael y Hassard, John (1993), "The Invention of Corporate Culture: A History of the Histories of Cadbury", *Human Relations*, vol. 46, nº 3, pp. 299-326.

Schultz, Majken (1995), *On Studying Organizational Cultures*, Walter de Gruyter, Berlín.

Starkey, Ken y Tempest, Sue (1996), "The Secrets of Corporate Longevity: A Critical Review", Review of Collins, J.C. y Porras, J.I. (1996), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, *Human Relations*, vol. 49, nº 9, pp. 1213-1225.

Strati, Antonio (2000), *Theory and Method in Organization Studies*, Sage, Londres.

Taylor, Alan John Percivale (1965), *English History, 1914-1945*, The Oxford History of England, Oxford University Press, Oxford.

Tosh, John (1991), *The Pursuit of History*, Longman, Harlow.

Trice, Harrison M. y Beyer, Janice M. (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

Üsd?ken, Behlul y Kieser, Alfred (2004), "Introduction: History in Organisation Studies", *Business History*, vol. 46, nº 3, pp. 321-330.

Van de Ven, Andrew H. (1992), "Suggestions for Studying Strategy Process", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 169-188.

Van Maanen, John (1988), *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Londres.

Vinitzky-Seroussi, Vered (2002), "Commemorating a Difficult Past: Yitzhak Rabin's Memorials", *American Sociological Review*, vol. 67, pp. 30-51.

Walsh, James P. y Ungson, Gerardo R (1991), "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, vol. 16, nº 1, pp. 57-91.

Watson, Tony (1994), *In Search of Management*, International Thompson, Londres.

CHARLES BOOTH, PETER CLARK, AGNES DELAHAYE, STEPHEN PROCTER, Y MICHAEL ROWLINSON

**I 30** Weick, Karl E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, Londres.

Wexler, Mark N. (2002), "Organizational Memory and Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, nº 4, pp. 393-1930.

Whittington, Richard y Mayer, Michael (2000), *The European Corporation: Strategy, Structure, and Social Science*, Oxford University Press, Oxford.

Williams, Iolo Aneurin (1931), *The Firm of Cadbury, 1831-1931*, Constable, Londres.

Zald, Mayer N. (1993), "Organization Studies as a Scientific and Humanistic Enterprise: Towards a Reconceptualization of the Foundations of the Field", *Organization Science*, vol. 4, pp. 513-528.

Zerubavel, Eviatar (2003), *Time Maps: Collective Memory and the Social Shape of the Past*, University of Chicago Press, Londres.