

# LA DOBLE DIMENSIÓN DE UNA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL: EVIDENCIAS DE UNA ORGANIZACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO QUE COMPITE EN EL MERCADO\*

*José Camilo Dávila\*\**

---

\* El presente artículo es resultado de una investigación realizada por la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, durante cinco años, en la Fundación Social. La primera etapa del proyecto (2005-2007) fue financiada por la Universidad de los Andes y la segunda etapa (2007-2010) por la Fundación Social. El autor del artículo fue director e investigador principal en ambas etapas del proyecto. El artículo se recibió el 07-10-2011 y se aprobó el 28-04-2012.

\*\* Ph.D. en Comportamiento Organizacional, Tulane University New Orleans, Estados Unidos, 2004; M.A. en Administración, Tulane University New Orleans, Estados Unidos, 1999; especialista en Gerencia de Sistemas de Salud, Fundación Getulio Vargas, São Paulo, Brasil, 1980; ingeniero industrial, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 1975; Profesor Asociado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia; miembro del grupo de investigación Estudios Organizacionales. Correo electrónico: [jcd@adm.uniandes.edu.co](mailto:jcd@adm.uniandes.edu.co).

La doble dimensión  
de una capacidad  
organizacional:  
evidencias de una  
organización sin ánimo de  
lucro que compete en el  
mercado

**RESUMEN**

El artículo proporciona evidencia empírica de algunos de los procesos a través de los cuales se desarrolla y mantiene una capacidad de gobernabilidad. El caso describe cómo la Fundación Social –organización de carácter privado y sin ánimo de lucro– construyó a lo largo de sus últimos veinticinco años una capacidad de gobernabilidad que le permitió retomar y mantener el poder sobre el conglomerado de sus siete empresas y garantizar su naturaleza y finalidad. Se ilustran tres de las características propias de una capacidad organizacional: solución efectiva de problemas complejos, uso habitual y confiabilidad-tiempo. Se muestra cómo en el ejercicio de esta capacidad de gobernabilidad, los componentes estático (patrones de acción habituales) y dinámico (la función de aprendizaje y reconfiguración de recursos) –característicos de una capacidad– operan simultáneamente, permitiendo que la capacidad se mantenga vigente a lo largo del tiempo. Este es un planteamiento alternativo al concepto de capacidades organizacionales dinámicas.

**Palabras clave:**

Capacidades organizacionales, gobernabilidad, competencias nucleares, perspectiva de competencias, visión de la firma basada en recursos.

Clasificación JEL: M10, L20, L31.

The twofold dimension  
of an organizational  
capability: evidence from  
a competitive non-profit  
organization

**ABSTRACT**

Empirical evidence is presented to document the processes through which governability is developed and maintained. The case of the Social Foundation (Fundación Social) – a Colombian private non-profit organization - is analyzed in terms of the way it has managed to attain governability over the last twenty-five years, a process that allowed it to recover and maintain control over its seven enterprises, thus consolidating the specific nature and purpose of each of them. Three of the most common features of an organization's governability are illustrated: effective solution of complex problems, habitual use and time-related dependability. It is shown how, in exerting governability, its characteristic static (habitual action patterns) and dynamic (resource re-configuration and learning capabilities) components operate simultaneously to keep it going over time. This approach constitutes an alternative to the concept of dynamic organizational skills.

**Keywords:**

Organizational skills, governability, core competences, competence perspective, resource based view of the firm.

JEL Classification: M10, L20, L31.

A dupla dimensão  
de uma capacidade  
organizacional:  
evidências de uma  
organização sem fins  
lucrativos que concorre  
no mercado

**RESUMO**

O artigo fornece evidência empírica de alguns dos processos que desenvolvem e mantêm uma capacidade de governabilidade. O caso descreve como a Fundação Social - organização de caráter privado e sem fins lucrativos - construiu ao longo de seus últimos vinte e cinco anos uma capacidade de governabilidade que lhe permitiu retomar e manter o poder sobre o conglomerado de suas sete empresas, e garantir sua natureza e finalidade. Ilustram-se três das características próprias de uma capacidade organizacional: solução efetiva de problemas complexos, uso habitual e confiabilidade-tempo. Mostra-se como no exercício desta capacidade de governabilidade, os componentes estático (padrões de ação habituais) e dinâmico (a função de aprendizagem e reconfiguração de recursos) - característicos de uma capacidade - operam simultaneamente permitindo que a capacidade se mantenha vigente ao longo do tempo. O mesmo é um enfoque alternativo ao conceito de capacidades organizacionais dinâmicas.

**Palavras chave:**

Capacidades organizacionais, governabilidade, competências nucleares, perspectiva de competências, visão da empresa baseada em recursos.

Classificação JEL: M10, L20, L31.

## Introducción

El *resource-based view* (RBV) enfatiza que una precondition para que una firma logre retornos superiores de una manera sostenible es poseer un conjunto de recursos –que no están disponibles para todas las firmas– y lograr una combinación de estos en términos de capacidades. Estas capacidades pueden llevar a retornos superiores sostenibles en la medida en que sean específicas a cada firma, valoradas por los clientes, no sustituibles y difíciles de imitar (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Rugman y Verbecke, 2004). Nelson y Winter (1982) desarrollaron un planteamiento que ayudaría a delinear el concepto de capacidad organizacional distintiva de una firma: la teoría evolutiva. En esta teoría, la firma es poseedora de una gama limitada de capacidades basadas en los activos fijos disponibles y en rutinas. Las capacidades se refieren a procesos dinámicos, específicos de la firma y dependientes de su trayectoria, que no se pueden obtener en el mercado, son difíciles de copiar y se acumulan a través de un aprendizaje continuo. En el ejercicio de una capacidad, los componentes estático (patrones de acción habituales) y dinámico (la función de aprendizaje y reconfiguración de recursos) operan simultáneamente, permitiendo que la capacidad se mantenga vigente a lo largo del tiempo. Aunque este marco de referencia sobre capacidades es promisorio, se reconoce que su poder explicativo es aún modesto, pues se sabe poco sobre los mecanismos específicos a través de los cuales emerge, se desarrolla y se reconfigura una capacidad (Helfat, 2000; Helfat y Peteraf, 2003; Easterby-Smith, Lyles y Peteraf, 2009). La no identificación de estos procesos

hace que esta investigación sea catalogada como tautológica (Priem y Butler, 2000; Williamson, 1999). Los estudios longitudinales se consideran particularmente apropiados para responder a esta necesidad (Montealegre, 2002). Este artículo –como estudio longitudinal– busca contribuir al entendimiento de aquellos microprocesos a través de los cuales se desarrolla y mantiene vigente una capacidad organizacional.

Este artículo se basa en un *in-depth case study* que documenta la trayectoria de los últimos veintiséis años de una organización, período que permite observar el proceso de emergencia, desarrollo y reconfiguración de la capacidad de gobernabilidad y el ejercicio de su doble dimensión. El caso pretende ilustrar tres de las características propias de una capacidad organizacional: solución efectiva de problemas complejos, uso habitual y confiabilidad-tiempo. Se busca mostrar, además, cómo en el ejercicio de la capacidad de gobernabilidad, los componentes estático (patrones de acción habituales) y dinámico (la función de aprendizaje y reconfiguración de recursos) –característicos de una capacidad– operan simultáneamente, permitiendo que la capacidad se mantenga vigente a lo largo del tiempo.

La Fundación Social (FS) es una organización de naturaleza civil, sin ánimo de lucro, sin dueño, con un patrimonio y una finalidad: “trabajar para modificar las causas estructurales de la pobreza en Colombia, y promover la construcción de una sociedad más justa, más humana y más próspera” (Fundación Social, 2008, p. 3). La FS es propietaria de seis empresas con ánimo de lucro (en los secto-

res: financiero, vivienda y seguridad social) que compiten según las reglas del mercado<sup>1</sup>, conformando uno de los diez grupos empresariales<sup>2</sup> más importantes del país. Sus activos alcanzan los 5330 millones de dólares, sus empresas tienen 5,1 millones de clientes y el Banco Caja Social –principal compañía del grupo– tiene 260 oficinas y está presente en 63 ciudades de Colombia.

El artículo está organizado de la siguiente manera: primero se explican los conceptos de recursos, capacidades organizacionales y la función de dinamización que caracteriza su ejercicio. A continuación se describen los métodos de recolección y análisis de la información. En la tercera parte se presenta una síntesis de la vida de la FS entre 1911 y 1984. En seguida se describe su trayectoria entre 1984 y 2002 y entre el 2002 y el 2010. En la sección siguiente se revisitan estos hechos (1985-2010) a la luz del concepto de capacidad organizacional y su doble dimensión (función de dinamización). Finalmente, se presenta una síntesis de los resultados observados.

## Marco teórico de referencia

Un recurso se refiere a un activo (tangible o intangible) que una organización posee, controla o al cual tiene acceso en forma se-

---

<sup>1</sup> También es dueña de una entidad sin ánimo de lucro (véase anexo 1).

<sup>2</sup> Un grupo empresarial está conformado por varias empresas que conservan su independencia administrativa, pero obedecen los lineamientos de una matriz. En Colombia para que se configure el grupo empresarial se requiere subordinación y existencia de la unidad de propósito y dirección.

mipermanente para desarrollar sus estrategias de producción (Helfat y Peteraf, 2003). En las primeras aproximaciones a estos conceptos no se hacía diferencia entre recursos y capacidades (Spanos y Prastacos, 2004). Una capacidad se entendía como una clase especial de recurso, aunque no podía equipararse con los activos de una organización. Esta perspectiva ha evolucionado hacia una conceptualización más procedimental de la capacidad como una forma de combinar los recursos disponibles. La distinción se puede establecer en términos de la diferencia que existe entre “tener” y “hacer”. Para Amit y Schoemaker (1993) los recursos son los activos que una firma posee o controla, mientras que las capacidades se refieren a la habilidad de la firma para explotar y combinar recursos mediante rutinas organizacionales para cumplir un objetivo. Una capacidad difiere de la concepción usual de un activo en cuanto la capacidad no puede ser adquirida directamente en el mercado, dado que es el producto acumulado y resultante de un conjunto particular de actividades (Dierickx y Cool, 1989; Winter, 2000).

## *Capacidades organizacionales*

La literatura muestra que hay tantas definiciones de capacidades como autores interesados en el tema, lo cual crea confusión (Collis, 1994). Chandler (2005), para quien la fortaleza competitiva de las organizaciones industriales descansa sobre las capacidades organizacionales aprendidas, considera que estas surgen de la interacción entre la estructura física y las habilidades humanas y las clasifica en tres categorías según el tipo de conocimiento en el que están basadas y la

forma en que surgen: técnicas, funcionales y gerenciales. Dentro de las capacidades gerenciales la capacidad de gobernabilidad se define como aquellas habilidades aprendidas por la alta gerencia que permiten establecer una estructura de gobierno y lograr unas condiciones de gobernabilidad para orientar, administrar e integrar las actividades de las unidades operativas, monitorear su desempeño y tomar las decisiones críticas sobre asignación de recursos que aseguren la supervivencia de la organización.

Helfat y Peteraf (2003) definen una capacidad como la habilidad de una organización para ejecutar un conjunto coordinado de tareas mediante el uso de recursos, con el propósito de alcanzar un resultado. Una capacidad representa una habilidad de orden superior que permite a una organización combinar y asignar los recursos disponibles en una forma específica, e interconectarlos de tal forma que la organización no solo supera de manera destacada sus presiones y tareas presentes, sino que construye un potencial específico para enfrentar los futuros retos (Hamel y Prahalad, 1994).

Un balance de estas definiciones sugiere que existe consenso alrededor de las siguientes características: a) las capacidades son entidades socialmente construidas que representan una forma colectivamente compartida de resolver problemas (Cyert y March, 1963); b) tanto las capacidades como los recursos evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje y poseen un componente dinámico intrínseco (Helfat y Peteraf, 2003); y c) una capacidad representa una forma distintiva y superior de combinar y asignar

recursos. Schreyögg y Kliesch-Eberl (2007) destacan que una capacidad posee tres características esenciales: a) representa una solución efectiva de problemas complejos, b) es ejercida habitualmente y de manera exitosa y c) es confiable y se desarrolla a lo largo del tiempo. A continuación se precisa la propuesta de estos autores.

### ***Solución efectiva de problemas complejos***

Por lo general, cualquier organización quiere ser percibida como capaz de hacer su tarea de una manera superior. Poseer una capacidad no se puede atribuir a una organización a menos que haya demostrado ser capaz de resolver problemas desafiantes y disfrute, en consecuencia, de un desempeño destacado. La complejidad de una capacidad tiene que ver tanto con la incertidumbre y sofisticación que caracterizan a las situaciones problema que enfrenta la organización como con la toma de decisiones bajo estas circunstancias. Solucionar un problema se define como la generación de combinaciones complejas de cogniciones y acciones habituales que permite ubicar los recursos necesarios y combinarlos de una manera efectiva (Dosi, Hobday y Marengo, 2003). Dado el carácter emergente de una capacidad, el proceso combinatorio que implica no siempre es transparente y analíticamente entendible; por el contrario, se describe “como un fenómeno social misterioso” y complejo (Dosi, Nelson y Winter, 2000, p. 1).

### ***Uso habitual y exitoso***

El concepto de capacidad organizacional está vinculado a dos conceptos: acción y desem-

peño. Una organización posee una capacidad cuando hace algo que es apreciado, y lo hace de manera exitosa (comparada con otras organizaciones menos capaces de obtener una solución efectiva). Un caso de desempeño superior aislado en el escenario de una situación problemática no implica que una organización posea ya una capacidad para solucionar dicho problema; se requiere la existencia de patrones de acciones habituales y recurrentes: rutinas; estas se definen como la base sobre la cual se construyen las capacidades (Dosi et ál., 2000; Nelson y Winter, 1982; Winter, 2000).

### ***Confiabilidad y tiempo***

Las capacidades representan un patrón de acción confiable. Un conjunto de actividades no puede ser calificado como una capacidad a menos que demuestre ser efectivo ante variadas situaciones problemáticas y sea reproducido en diferentes momentos en el tiempo. Un hecho específico puede “disparar” el proceso de construcción de una capacidad, pero esta no será constituida hasta que un conjunto de prácticas “confiables” haya tomado forma a lo largo del tiempo. Una capacidad es un concepto enraizado en la historia de la organización, implica la integración de experiencias pasadas para la solución de problemas actuales y la orientación de decisiones futuras.

La construcción de una capacidad conlleva la configuración de una cadena de reacciones “disparada” por un evento inicial. Su desarrollo toma tiempo y genera interacciones sociales de diversa naturaleza, frecuencia, intensidad y duración que en conjunto delinear

su trayectoria. El tiempo es una dimensión básica en su construcción: es un proceso en el cual una forma específica de seleccionar y vincular los recursos se desarrolla gradualmente ante desafíos históricos determinados. La capacidad está vinculada a “constelaciones de circunstancias” específicas y, aunque se aplica a diversas situaciones problemáticas, no se aplica en todo momento ni en todos los escenarios (Winter, 2003).

### ***La función dual de dinamización de una capacidad organizacional***

Una organización necesita controlar el riesgo que conlleva utilizar patrones tradicionales para enfrentar nuevas tareas. La función de dinamización implica el monitoreo de las capacidades que posee el sistema (su evolución, utilización, y efectos al interior y hacia fuera) y de los eventos críticos del entorno. Mediante la observación continua de una capacidad es posible detectar en una etapa temprana riesgos potenciales y desajustes. Esta función busca asegurar la supervivencia y el desempeño destacado del sistema. Tener conciencia de la llegada de posibles cambios permite que los nuevos requerimientos entren en la agenda de los decisores de la organización (Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007).

La función de dinamización permite el ejercicio de una capacidad organizacional dentro de una lógica dual: por un lado monitorea la “explotación” de una habilidad mientras simultáneamente pone en operación un proceso de reflexión sobre esa práctica, que se encarga de la “exploración” de cambios fundamentales en el entorno y de la adaptación de las prácticas habituales a las nuevas

exigencias (Luhmann, 1995). El proceso de monitoreo que mira el ejercicio de una capacidad desde un punto de vista que no es práctico, sino reflexivo, se considera un “modo de observación de segundo orden”. Este modo de observación permite monitorear a un observador que está ubicado en el nivel operacional (observador de primer orden), de manera que la “forma usual de hacer las cosas” se cuestiona, y es objeto de una reflexión permanente o extraordinaria (Von Foerster, 1982). Así, la organización está siempre abierta a los cambios propios de un entorno de alta incertidumbre. Una observación de segundo orden pone en perspectiva el marco de referencia propio del observador de primer orden y de su práctica, y permite mantener la distancia entre la actividad del día a día y la reflexión sobre esa práctica. En el ejercicio de una capacidad, los componentes estático (patrones de acción habituales) y dinámico (la función de aprendizaje y reconfiguración de recursos) operan simultáneamente, permitiendo que la capacidad se mantenga vigente a lo largo del tiempo.

A primera vista esta función de dinamización, es similar a la idea de establecer rutinas de búsqueda e innovación. Sin embargo, su dimensión de “exploración” debe ser ejercida de manera abierta, novedosa y ajena a cualquier idea de rutinización. Solo de esta manera es posible detectar eventos que pongan en entredicho la vigencia de una capacidad. Como nadie puede conocer qué clase de eventos ocurrirán en el futuro, cualquier preestructuración en términos de reglas generales o rutinas tenderá a empañar la visión del observador.

Schreyogg y Kliesch-Eberl (2007) realizan un análisis comparativo de los tres abordajes más representativos que, según su criterio, se han hecho para definir un concepto alternativo al de capacidad organizacional: la capacidad organizacional dinámica. Los tres abordajes sobre capacidad dinámica analizados son: *radical dynamization approach* (Eisenhardt y Martin, 2000), *integrative approach*<sup>3</sup> (Teece, Pisano y Shuen, 1997) e *innovation routines* (Nelson y Winter, 1982; Zollo y Winter, 2002). Para Schreyogg y Kliesch-Eberl la concepción de una capacidad como algo totalmente dinámico y flexible (capacidad dinámica) que permita enfrentar un entorno con las mismas características crea una seria contradicción respecto a la definición original que muestra que una capacidad organizacional contiene –simultáneamente– la idea de patrones de acción habituales (componente estático) y la función de aprendizaje y reconfiguración de recursos (componente dinámico). Por esta razón, se afirma que el concepto de capacidad dinámica sacrifica la coherencia teórica del concepto de capacidad organizacional. El estudio de caso aquí presentado sugiere la conveniencia de preservar la definición básica de capacidad organizacional, al mostrar cómo la construcción de una capacidad y su dinamización operan como dos funciones separadas, que una organi-

<sup>3</sup> Se reconoce que Teece y colaboradores (1997) introdujeron el concepto de capacidades dinámicas al referirse a las capacidades particulares que las firmas deben desarrollar para reformar, configurar y reconfigurar sus activos para responder a los cambios tecnológicos y de mercado. En publicaciones más recientes Teece (2007; 2009) ha sugerido una propuesta para desagregar las principales capacidades dinámicas e identificar sus microfundamentos, en un esfuerzo por avanzar en la validación empírica de sus planteamientos.



zación desarrolla de manera simultánea. No sería necesario, entonces, apelar al concepto de capacidad dinámica.

## Metodología

El estudio en que se basa este artículo empleó el caso de investigación en profundidad (*in-depth case study research*) como base de su metodología<sup>4</sup> (Yin, 1994). Un estudio de caso tiene un valor como unidad de análisis similar al que tiene un experimento en un laboratorio y ayuda en la elaboración de la teoría emergente. Sin embargo, mientras el experimento aísla el fenómeno de su contexto, un estudio de caso hace hincapié en la descripción empírica y cuidadosa tanto del fenómeno como del contexto real en el que se desenvuelve (Eisenhardt y Graebner, 2007). Al igual que el experimento, un caso se elige por razones teóricas, es decir, porque: a) es un “ejemplar” extremo, ampliamente revelador de un fenómeno inusual; o b) brinda oportunidades inusuales de acceso a la información. La FS cumplió a cabalidad con estas dos exigencias: a) se tuvo acceso a archivos y a actores clave durante un período de tiempo largo; b) esta organización es uno de los pocos ejemplos de una “fundación con empresas” que contrasta con la figura más común de una “empresa con fundación”.

Las capacidades organizacionales suelen ser descritas en términos vagos y son pocos los estudios que han observado en forma sistemática los nichos en donde se asume que

residen estas capacidades (Gavetti, 2005; Lavie, 2006). Además, no se conocen suficientemente los microprocesos a través de los cuales estas capacidades se construyen y mantienen (Helfat, 2000; Helfat y Peteraf, 2003). Sin una contrastación clara entre conceptos teóricos y observaciones concretas, es difícil que se puedan validar los supuestos teóricos a la luz de datos empíricos. La no identificación de aquellos microprocesos que subyacen las capacidades, hace que esta investigación sea catalogada como tautológica (Priem y Butler, 2000; Williamson, 1999). Este artículo busca precisamente contribuir al entendimiento de los procesos a través de los cuales se desarrolla y mantiene vigente una capacidad organizacional de gobernabilidad.

## Recolección de la información

La característica longitudinal del estudio de caso (período 1984-2010) permitió documentar temáticas centrales en la vida de la FS. El documento está basado en: a) un diálogo sostenido a lo largo de sesenta meses (abril 2005-abril 2010) que incluyó 77 entrevistas con 30 actores clave (véase anexo 2); y b) la revisión juiciosa de fuentes secundarias (véase anexo 3 para una descripción detallada de los materiales revisados). Todas las entrevistas se encuentran grabadas y transcritas.

## Análisis de la información

El análisis de la información se realizó en varios pasos, siguiendo las recomendaciones de Glaser y Strauss (1967) para ir y venir de una manera iterativa de los datos e información recogida hacia la identificación de posibles categorías teóricas relevantes (capacidades

---

<sup>4</sup> El autor actuó como director e investigador principal del proyecto de investigación en el cual se basa este artículo.



organizacionales, en este caso). Un primer paso fue la identificación de siete líneas de argumentación que reflejan patrones de convergencia de múltiples evidencias alrededor de unos hechos, son selectivas y no exhaustivas, muestran matices y representan características en las cuales coinciden los entrevistados, la información de diferentes fuentes documentales y las observaciones del equipo de investigación (ver anexo 4). Estas líneas de argumentación que se desarrollarían posteriormente de manera gradual, representan un primer entendimiento general del fenómeno y una primera interpretación sobre el desarrollo de una capacidad de gobernabilidad por parte de la FS a lo largo del período de estudio.

Un segundo paso implicó la identificación – para cada una de las siete líneas de interpretación– de un listado de eventos para categorizar “que seguía a qué, y cuándo” (Miles y Huberman, 1984, p. 10), y llegar de esta manera a un “mapa de incidentes críticos” que permitió utilizar el análisis secuencial para organizar los datos longitudinales y tener un entendimiento general del objeto de estudio dentro de cada línea de interpretación.

En tercer lugar, a partir de la transcripción de las entrevistas, de la información secundaria revisada y del mapa de incidentes críticos, se generó para cada línea argumental una detallada historia narrativa de la trayectoria de la FS (en esa línea) en el período 1984-2010. Este esfuerzo narrativo permitió integrar y sintetizar el amplio volumen de información disponible para avanzar enseguida hacia un análisis más en profundidad en cada línea argumental. Este tipo de análisis (*within-case*

*analysis*) pretende familiarizar al investigador con el caso como una entidad independiente, y se considera como paso previo a la generación de conocimiento pues facilita que las especificidades propias del caso emerjan (Eisenhardt, 1989).

En cuarto lugar, a partir de la historia narrativa se identificó para cada línea argumental, una “cadena de evidencias que explicita los vínculos entre el interrogante de investigación, los datos colectados y las conclusiones obtenidas” (Yin, 2009, p. 94). Las siete líneas de interpretación se confrontaron con el grupo directivo de la FS. Tanto la narrativa como la “cadena de evidencias” permitieron contrastar si había coincidencia en las conclusiones a las que se iba llegando. El uso de información proveniente de múltiples fuentes, el establecimiento de una “cadena de evidencias” y su confrontación entre los investigadores y entre estos y el equipo directivo de la FS, facilitó la triangulación e incrementó la confiabilidad general del estudio (Yin, 2009).

La fase final del análisis implicó una codificación de cada entrevista de acuerdo con las siete líneas de argumentación identificadas, para asegurar que cada línea estuviera sustentada con la información proveniente de las entrevistas. En esta fase se utilizó el *software* de análisis de contenido Atlas-ti<sup>5</sup>. Cada párrafo o conjunto de párrafos comprensivos de cada entrevista se ubicó en una de las categorías o líneas de argumentación. Cuando este párrafo o conjunto de párrafos

<sup>5</sup> Atlas-ti es un programa usado en el análisis cualitativo de datos. Ayuda a organizar, categorizar y gestionar el material de manera creativa y sistemática.

se podía ubicar en más de una categoría, el grupo de investigadores después de un proceso de análisis decidía en cuál de las categorías debía finalmente quedar incluido. El proceso de discusión que se generó en estas circunstancias permitió un nuevo escenario para triangular la información proveniente de diferentes fuentes y mejoró substancialmente la calidad de las conclusiones (Yin, 2009).

A partir de este proceso de análisis –realizado en cinco pasos para cada línea de argumentación– se validaron estas líneas como entendimiento general del fenómeno y como interpretación sobre el desarrollo de una capacidad de gobernabilidad. En seguida y mediante un proceso de abstracción e interpretación del conjunto de las siete líneas interpretativas, fue posible encontrar las evidencias para sustentar la existencia de las tres características propias de una capacidad organizacional de gobernabilidad: solución efectiva de problemas complejos de gobernabilidad, uso habitual y confiabilidad-tiempo. Se hizo evidente, además, cómo en el ejercicio de esta capacidad de gobernabilidad, los componentes estático (patrones de acción habituales) y dinámico (la función de dinamización y reconfiguración de recursos) operan simultáneamente, permitiendo que la capacidad se mantenga vigente a lo largo del tiempo.

En general, los datos se recolectaron y analizaron en forma simultánea, mediante la “comparación constante” (Glasser y Strauss, 1967), y ello implicó ir y venir permanentemente entre los datos, los conceptos que emergían como relevantes en la investigación –capacidades organizacionales– y la litera-

tura existente al respecto, en un esfuerzo por encontrar la más plausible explicación a las relaciones estudiadas (Locke, 2001). Se trabajó con el concepto de *theoretical sampling*, el cual establece que la orientación sobre el tipo de nueva información por recolectar la determina la interpretación que se va elaborando y las categorías teóricas que van surgiendo, y no hipótesis por validar (Suddaby, 2006). El proceso de ir y venir se continuó hasta que fue posible entender y explicar el fenómeno observado. Esta última situación se conoce como “saturación teórica”–el punto en el que el aprendizaje incremental es mínimo debido a que los investigadores no observan nuevos fenómenos–. Se reconoce que si bien no existe un punto de corte claro entre la etapa de recolectar la información y aquella destinada a su análisis, este proceso es uno de los medios principales de verificación en *grounded theory* (Glasser y Strauss, 1967).

### **La Fundación Social (1911-1984): síntesis de una extensa trayectoria**

El jesuita español José María Campoamor fundó en 1911 el Círculo de Obreros y su Caja de Ahorros, inspirado en la doctrina social católica surgida de la encíclica papal *Rerum novarum* (1891) y en la experiencia de los círculos obreros que se habían expandido en esa época por Europa. El Círculo se constituyó como “una sociedad no política que propondría por el mejoramiento de las condiciones de vida de la clase obrera en el orden religioso, moral, material y económico”. Entre los “medios para la economía”, el principal fue la Caja de Ahorros, que se concibió como “el dispositivo económico apropiado para

llevar a cabo el conjunto de obras sociales”. En el balance que hizo la Compañía de Jesús para celebrar los primeros cincuenta años del Círculo (1911-1961) se reconoció que la obra del Círculo constituyó “un instrumento múltiple de intervención social que pretendió atacar el problema de la ‘cuestión social’ de manera integral”. El director del Círculo era nombrado por la Compañía de Jesús. En 1969 esta reconoció que el Círculo era “una de sus obras sociales más importantes en el país, pero que las condiciones del año 1911 en que se fundó y la complejidad a la que ha llegado hoy, son muy diferentes”. En consecuencia, invitó a una renovación. Fue en este escenario en donde llegó a la dirección del Círculo, en 1972, el jesuita Adán Londoño.

Londoño impulsó una reforma de los estatutos del Círculo y de la Caja para adaptarlos a las nuevas circunstancias. La reforma, aprobada en 1973, creó el Consejo Social del Círculo de Obreros como “instancia de asesoría en lo social y lo pastoral, en razón a que sus miembros serán mayoritariamente jesuitas”. Además, La Caja de Ahorros se convirtió en una institución independiente, aunque el Círculo mantuvo la propiedad sobre su patrimonio, la facultad para disponer sobre las utilidades y los derechos en el órgano de gobierno más alto de la Caja.

Se inició así el proceso de modernización de la Caja, que implicó el cambio de nombre (ahora Caja Social de Ahorros –CSA–) y la profesionalización de su personal. En 1976 el Círculo asumió una nueva estructura organizacional: el Consejo Social y el director general estaban a cargo de su orientación social y doctrinal, mientras que la dirección del

Círculo en los aspectos económicos era una función específica del Consejo Directivo y de la gerencia (véase anexo 5). Con el liderazgo de Londoño, durante el período 1973-1983 se vivió una acelerada expansión del Círculo de Obreros, que incluyó la creación de seis empresas en los sectores financiero e inmobiliario (empresas económicas) y cuatro en el sector social (empresas sociales). Se conformó así un modelo de intervención en el que las entidades económicas producían excedentes con los cuales se financiaba la obra social realizada por las empresas sociales.

A lo largo del período 1973-1983, el Círculo y sus empresas fueron evolucionando hacia la figura de un “archipiélago” de empresas, cohesionado por la gran influencia personal que ejercía el padre Londoño como director del Círculo, y con unas entidades cuyos gerentes gozaban de una gran autonomía. En diciembre de 1980 este “archipiélago” pasó a convertirse en una organización de derecho con el carácter propio de una instancia matriz y un conjunto de empresas: la Fundación Grupo Social (FGS). La conformación de la FGS implicó la cesión de los aportes, derechos y acciones que el Círculo tenía en la CSA y en las diferentes empresas. En contraprestación, la FGS se comprometió a llevar a cabo obras sociales concordantes con el objeto social del Círculo. En la estructura de la FGS solo aparecía un consejo directivo como “máximo órgano de la entidad”.

Desde 1974 hubo una creciente inquietud de la Compañía de Jesús con respecto a la labor del padre Londoño pues se consideraba que “la apariencia de capitalistas que el grupo de empresas da a la Compañía pueda perjudi-

car seriamente nuestras obras apostólicas”. Durante los cuatro años (1980-1984) en los cuales operó la FGS, las discrepancias con la Compañía de Jesús llevaron a un profundo conflicto. A partir de la consideración de que la decisión de conformar la FGS no había sido adecuadamente aprobada por los órganos estatutarios del Círculo de Obreros, la Compañía finalmente no avaló esta figura. La situación se superó con el acuerdo entre las partes, en agosto de 1984, para transformar la FGS en la Fundación Social (FS), mediante la reforma de los estatutos y la liquidación del Círculo de Obreros, cuyos bienes y derechos pasaron a la FS. El acuerdo incluyó la modificación del consejo directivo, la reactivación del consejo social y la decisión de dejar el nombramiento del director social y de los consejeros sociales en manos del superior provincial de la Compañía de Jesús.

### **La Fundación Social (1985-2002): la consolidación del poder de la matriz**

A partir de 1985 se inició un proceso de reflexión que llevó a una mayor claridad sobre la naturaleza, finalidad y “modelo de intervención social” de la FS. Como resultado se promulgó en 1988 el documento axiológico (DAX), el cual estableció “el conjunto de valores y principios y las líneas directrices que debían orientar el comportamiento tanto personal como institucional en la FS”. El consejo social y la administración (conformada por el gerente general y los tres subgerentes) estuvieron directamente involucrados en la preparación de los numerosos documentos preparatorios. El DAX definió la actividad empresarial como un instrumento de inter-

vención social en sí mismo y no únicamente como una forma de financiación de lo social. Con base en estos planteamientos se formalizó en 1990 el “modelo de intervención social de la FS”, conformado por dos instrumentos operativos –los programas sociales directos y las empresas– y una preocupación por su influencia en la sociedad.

Sin la claridad de rumbo y la solidez de los principios formulados en el DAX, difícilmente la FS hubiera podido enfrentar los cambios de lo que en el país se llamó la etapa de la apertura y liberalización de la economía para su inserción dentro de la era del capitalismo globalizado. En efecto, el DAX apareció justamente en la antesala de las reformas neoliberales de la última década del siglo XX y de la etapa de globalización del capitalismo, que recorrieron toda Latinoamérica.

### ***Los órganos de gobierno***

La reforma estatutaria de 1989 mantuvo los cuatro “órganos rectores” del grupo previstos en 1984 (consejo social, consejo directivo, director social y gerente general), avanzó en la definición de sus funciones y clarificó su relación con la Compañía de Jesús y con las empresas. A través de estos órganos, “se ejercería la orientación general de las unidades empresariales, las cuales dentro de su propia autonomía legal y empresarial deben desarrollar sus actividades de manera coherente con el modelo de empresa que fijare la FS con base en su propia axiología”.

El consejo social “como máximo órgano de la FS vela porque los recursos se utilicen con criterio de austeridad y eficiencia a favor de

los pobres, en actividades acordes con su objeto fundacional”. Entre sus funciones se encontraban fijar las políticas generales de la Fundación y sus unidades empresariales y verificar su cumplimiento; elegir al director social, participar en la integración del consejo directivo y dar concepto para la aprobación, por parte del consejo directivo, del presupuesto de la FS. El presidente del consejo directivo, el director social y el gerente general (a partir de 1996 presidente) de la FS asistían a las reuniones del consejo social con voz pero sin voto.

El consejo directivo “es el máximo órgano de la FS en materias administrativas, económicas y financieras”. Tenía asignadas, entre otras, las siguientes funciones: “fijar las políticas económicas y administrativas de la Fundación y de sus unidades empresariales en concordancia con las políticas generales establecidas por el consejo social, así como las directrices para verificar el cumplimiento de los planes y programas; y aprobar el presupuesto de la Fundación”. En 1989, los períodos para los siete consejeros eran de tres años, con posibilidad de una reelección. El presidente del consejo social, el director social y el presidente de la FS asistían a las reuniones del consejo directivo con voz, pero sin voto.

El director social, cuya función principal era “impulsar y velar porque se cumplan los objetivos sociales, morales y apostólicos de la Fundación”, fue hasta la salida de los jesuitas un cargo de libre nombramiento y remoción del superior provincial de la Compañía de Jesús en Colombia. Entre sus funciones se destacaba “procurar la realización de las

orientaciones sociales, morales y apostólicas que establezca el consejo social de acuerdo con la axiología y el objeto de la Fundación”, y excluían su injerencia “en los asuntos de estrategia empresarial, administrativos y financieros”.

Por su parte, el gerente general era nombrado por el consejo directivo—previo concepto del consejo social— y actuaba como el representante legal de la FS; entre sus principales funciones estaba “procurar el logro del objeto de la Fundación y de sus unidades empresariales, mediante la ejecución de las políticas, proyectos y programas que fijen los consejos”, y “ejecutar y hacer cumplir las decisiones de los consejos”. La aparente dualidad de mando entre el consejo social y el consejo directivo se reflejaba también en la posición jerárquica formal que se les asignaba al director social y al presidente de la FS (véase anexo 5).

### ***Desarrollo de las condiciones básicas de gobernabilidad (1985-2002)***

Tres circunstancias en plena vigencia en 1985 contribuyeron a la configuración de un escenario de difícil gobernabilidad para la FS. En primer lugar, había un conjunto de empresas en las cuales la relativa autonomía de que gozaban había fortalecido a sus gerentes y a sus juntas directivas. Segundo, el principal factor de aglutinamiento de este “archipiélago” de empresas—el padre Londoño— ya no estaba presente. Tercero, aún estaba vigente el temor de la Compañía de Jesús de aparecer como cabeza de la FS pues “su apariencia de capitalistas” podía amenazar su imagen. Si bien era claro que la FS era la dueña de las

empresas, la administración de la FS tuvo que trabajar arduamente durante el período 1986-1997 para lograr unas condiciones que le permitieran ejercer adecuadamente su papel de matriz sobre el conjunto de empresas.

En este período se abordaron de manera deliberada tres frentes de trabajo para lograr unas condiciones adecuadas de gobernabilidad: a) concebir y difundir el documento axiológico; b) romper la simbiosis que se había creado entre las juntas directivas y los gerentes de las empresas; y c) realizar la “despiramidación” del capital, de manera que la propiedad de todas las empresas pasara de manos de la CSA a la FS, y se facilitara su labor como matriz del conglomerado.

En febrero de 1988 se inició un proceso de divulgación, análisis e interiorización del documento axiológico a través de talleres con los consejos de la FS, los directivos de todas las empresas (junta directiva, gerente y siguiente nivel). Estos talleres se realizaron durante seis meses y cubrieron cerca de setecientas personas.

La “toma” de las juntas directivas de las empresas se inició en 1986 a través de la selección, nombramiento e inducción en estas juntas de personas cercanas a los consejos y a la administración que “dieran garantía moral” para representar los intereses de la FS. Una vez seleccionadas estas personas, el gerente general y el director social llevaron a cabo un proceso de inducción que incluía ponerlas en contacto con la historia de la FS y transmitirles lo que se esperaba de su labor en la junta respectiva. Durante el período 1986-1997 estos dos ejecutivos hicieron presencia

permanente en las juntas directivas de todas las empresas para ratificar la unidad de la FS y la máxima autoridad que representaba su gerente general. Para 1989 la FS tuvo ya bajo su control tanto la composición de las juntas directivas como el nombramiento de los gerentes de las compañías.

La despiramidación de capital llevada a cabo a principios de los años noventa, hace referencia al proceso mediante el cual la FS compró a la CSA las inversiones que esta poseía en las empresas del grupo, pues con recursos de la Caja se habían pagado las inversiones en las nuevas empresas. Esto había generado una falsa percepción de autonomía pues la Caja actuaba como si fuera la dueña de las empresas. En 1997 la CSA se transformó en una sociedad anónima y la FS se convirtió en su accionista principal. Hasta ese momento, aunque la FS era la dueña del patrimonio de la CSA, esto no le significaba un poder accionario, dada la naturaleza jurídica de esta última. A partir de la conversión de la CSA en sociedad anónima en 1997, esta pasó a tener una asamblea de accionistas, a través de la cual la FS ejerció su autoridad sobre la Caja. En 1997 la FS había logrado pasar de tener un liderazgo moral a jugar el papel de matriz del grupo con un poder real sobre las empresas del grupo.

### ***Dos actores importantes: la Compañía de Jesús y la administración de la FS***

Durante el período 1985-2002, la Compañía de Jesús a través del superior provincial en Colombia desempeñó un papel clave en la operación de los órganos rectores. La acción



de la Compañía se evidenció en tres hechos: a) la decisión de revalidar en 1984 la forma organizacional de una fundación (matriz), con empresas en donde lo social era la finalidad principal; b) el apoyo en 1985 a los nombramientos de un nuevo jesuita como director social y de un economista como gerente general de la FS; y c) el papel que como “conciencia” de la entidad logró mantener a través de su influencia directa en la configuración y actuación del consejo social.

Si bien la responsabilidad estatutaria de la toma de decisiones recaía en los consejos, el poder de la administración emanaba de tres fuentes: a) el conocimiento que tenía sobre la operación del día a día, lo cual le permitió llevar propuestas juiciosamente elaboradas, de manera que los consejos por lo general tomaban las decisiones sobre los temas que aquella había preparado; b) la capacidad de veto, que implicaba que el presidente tuviera voz en los consejos pues en la práctica las decisiones se tomaban por consenso; y c) la buena relación del presidente con la Compañía de Jesús, que permitió a esta jugar el papel de entidad externa para garantizar el control de los intereses que se movían en el Consejo Social. La administración de la FS, liderada por su presidente, forjó a lo largo de veinte años un papel central como catalizador y dinamizador de las relaciones entre los organismos de gobierno. Dadas las incompatibilidades establecidas para quienes aspiraban a los cargos de consejeros, estos terminaban siendo desempeñados por personas externas reconocidas en su campo de trabajo, pero que no eran diestras en todos los temas del ámbito de la FS. Los miembros de la Administración

sí eran expertos en todos los temas que llevaban al consejo.

### ***Trayectoria del instrumento de actividad empresarial***

Entre 1986 y 1989 se llevó a cabo un acelerado proceso de *desempresalización* de la intervención social directa de la FS. Las cuatro empresas sociales funcionaban dentro del esquema en el que las empresas económicas producían utilidades que se aplicaban a la obra social llevada a cabo por ellas. Según el informe de actividades de 1986, “mantener la infraestructura de las empresas sociales era costoso e ineficiente”. *Desempresalizar* significó pasar de unas empresas “burocratizadas” a la constitución de cinco programas sociales manejados directamente por la FS.

A partir de 1989 se empezó a notar una importante recuperación de las utilidades (véase anexo 6). En 1990 modificaciones importantes en la legislación colombiana afectaron a la FS: a) la transformación del sistema financiero nacional acabó con las barreras de entrada al sector; b) se introdujo el concepto de banca universal. En consecuencia, las dos principales empresas de la FS (la CSA y la Corporación de Ahorro y Vivienda) iniciaron el proceso para convertirse en bancos, proceso que se extendió hasta el año 2000.

Igualmente, durante esta época se aprobaron las reformas laboral y a la seguridad social. Ambas abrieron campos de acción nuevos para el sector privado, permitiendo que la FS entrara en un nuevo período de expansión. Entre 1990 y 1991 se crearon una entidad dedicada al sistema de medicina integral prepagada y



una administradora de cesantías y se adquirió una capitalizadora. En desarrollo del negocio previsional, en 1994 se crearon empresas en tres nuevos frentes: las pensiones, la salud y la administración de riesgos profesionales.

De manera simultánea, el consejo directivo de la FS aprobó en 1993 el plan de desarrollo corporativo. Este definió trabajar en solo tres ejes de negocios: el bancario, el asegurador –con énfasis en seguridad social– y el inmobiliario. Se empezó así a perfilar la organización como un grupo empresarial con una unidad de propósito y de dirección. A finales de 1995 se hizo una negociación con la firma American International Group (AIG) para actuar en forma conjunta en dos compañías (pensiones y seguros de vida), con una participación de cincuenta por ciento en ambas. La FS se declaró formalmente como grupo empresarial en 1997.

Los primeros siete años de la década de los noventa significaron unas utilidades muy importantes (véase anexo 6). Al concluir 1998, el grupo empresarial estaba conformado por doce compañías de mayoría absoluta y siete de propiedad compartida, que operaban en los sectores financiero, previsional, inmobiliario y otros servicios, bajo las marcas Colmena y Caja Social.

### ***Trayectoria del instrumento de intervención social directa***

La *desempresalización* obligó a un replanteamiento de la intervención social directa: a principios de 1987 la FS asumió la coordinación directa de cinco programas sociales de orden nacional, con reflejo en once ciudades.

Estos programas pretendían afectar las causas estructurales de la pobreza en agrupaciones de personas con características compartidas (recicladores, jóvenes líderes, madres comunitarias). Los programas sociales así definidos desplegaron una gran actividad durante los años 1987-1993, funcionaron hasta 1998, e implicaron evolucionar de un *staff* de diez personas en la matriz en 1987 a uno de 320 personas en 1998.

A principio de los noventa se impulsó desde el consejo social una reflexión encaminada a redefinir la intervención social directa para maximizar el impacto y se establecieron prioridades. En 1994, a la luz de estas prioridades, el consejo social con el apoyo de la administración decidió dar paso a una nueva forma de intervención que se denominó “desarrollo integral local” con los pobres (DIL). Esto significó un cambio de enfoque ya que se focalizaba la intervención en una zona geográfica con una visión local, diferente al enfoque poblacional que se había llevado a cabo. En 1997 se definió que, de manera progresiva, se abrirían DIL en quince ciudades.

### ***La recesión económica de 1998***

El año 1998 fue muy difícil para la economía colombiana, pues el PIB creció tan solo 0,2 por ciento, lo cual trajo serias consecuencias para la situación financiera de los negocios. La recesión económica –que tomó cuerpo en el primer semestre de 1999– implicó la reducción casi total de utilidades en todas las empresas (ver anexo 6) y la demanda de recursos para enfrentar los problemas derivados de los aspectos inmobiliarios y ligados con la constructora y la fiduciaria.

Ante estas dificultades la FS intentó vender el paquete del negocio asegurador; sin embargo, las propuestas recibidas no respondieron a sus expectativas. La estrategia fue, entonces, vender aprovechando las posibilidades que ofrecía el mercado. Entre el 2000 y el 2001 se vendieron la empresa de pensiones y cesantías, la parte que poseía en Seguros de Vida Colmena AIG a su antiguo socio AIG, y Seguros Colmena. Además, se capitalizó en 150.000 millones de pesos el Banco Colmena.

De forma paralela se hicieron esfuerzos para reducir los gastos propios de la matriz de la Fundación, pues en 1998 tenía más de cuatrocientos empleados ubicados en Bogotá y en las diferentes ciudades sedes de programas sociales directos. Se hizo un redimensionamiento de la operación que permitió disminuir la matriz en una cuarta parte. Hacia finales de 1999 se cerraron los cinco DIL que recién empezaban y se canceló el plan de abrir nueve más.

### **La Fundación Social (2002-2010): el inicio de una nueva etapa**

El retiro de la Compañía de Jesús en 2002 y la consecuente declinación de las obligaciones y atribuciones que estaban en cabeza del superior provincial de la orden religiosa crearon unas circunstancias inéditas para la entidad. Un primer paso para enfrentar la situación se dio con la reforma estatutaria del 2003, la cual estableció que el Consejo Social asumía las funciones que tenía el superior de los jesuitas.

Entre el 2003 y el 2006 el Consejo Social y la Administración llevaron a cabo un proceso

de reflexión que derivó en la definición del “Legado de la Fundación Social”. El Legado recogió “aquello que se consideró esencial en la vida de la organización”. El Legado validó el “carácter propio” de la FS en “cuatro rasgos esenciales: es social, el sello característico es actuar con y para los pobres; es empresarial, uno de los medios fundamentales para la actuación social es poseer unidades empresariales; es eclesial, inspirada en principios católicos y en la espiritualidad de san Ignacio en busca de construir una sociedad justa; y es fundacional, es una institución autónoma y responsable de su actuación de acuerdo con el legado de que es depositaria”. El Legado precisó que “la FS interviene en la sociedad con proyectos directos con las comunidades y a través de la actividad empresarial. Para potenciar su trabajo en los dos instrumentos anteriores busca ejercer un influjo macro en la sociedad”.

Con base en el Legado, la FS formalizó en el 2010 los nuevos estatutos que reconocían al consejo social como la máxima autoridad de la organización y le asignaban la responsabilidad del nombramiento del presidente de la FS (anteriormente nombrado por el consejo directivo). El reforzamiento del papel del consejo social fue consecuencia directa de la ausencia de un tercero que actuara como garante moral del cumplimiento de la finalidad de la FS. Las nuevas disposiciones estatutarias pretendían blindar a la organización contra la posibilidad de que alguien pudiera llegar a la Fundación con intereses distintos de aquellos que históricamente se habían respetado.

Desde el 2006 la FS adoptó el código de gobierno corporativo que “señala los principios

que rigen la administración de la Entidad en atención a su Legado y al cumplimiento estricto de las leyes y de sus estatutos”. El código “constituye un desarrollo de la unidad de propósito y dirección, como característica esencial del Grupo Empresarial que la Organización lidera y, en consecuencia, es el marco y referente obligado de las Empresas que hacen parte de ella”.

Mientras la FS aclaraba la estructura de gobierno, el panorama de su actividad empresarial enfrentó nuevas circunstancias. En el 2003 la International Finance Corporation (IFC), brazo financiero del Banco Mundial suscribió el cuatro por ciento del entonces Banco Caja Social. En junio del 2005 se concretó la fusión de los bancos Caja Social y Colmena, lo cual dio origen al Banco BCSC. Para esta época las utilidades se habían recuperado ampliamente (ver anexo 6).

En mayo del 2006, la IFC amplió de 4,0 a 9,5 por ciento su participación en el BCSC. En octubre del 2008, en plena crisis financiera global, el BCSC consiguió un nuevo socio estratégico internacional: el Brysam Global Partners. Con esta operación la FS redujo su participación en el BCSC al 71,6 por ciento, mientras que Brysam se quedó con el 18,8 por ciento y la IFC continuó con el 9,5 por ciento de participación. En julio del 2009, JP Morgan Chase y Co., principal aportante del fondo Brysam, asumió directamente el 18,8 por ciento en el BCSC. En el 2011, el BCSC pasó a llamarse Banco Caja Social.

En cuanto a la intervención social directa, en el 2009 la FS mantenía presencia con cinco proyectos DIL en cuatro regiones del país. Ese

año ejecutó en estos proyectos recursos por 4.122.000 dólares, de los cuales el treinta por ciento fue financiado con recursos externos (Gobierno Nacional, entes multilaterales, gobiernos y entes privados internacionales).

En febrero del 2011, ante la pregunta sobre cuáles eran los planes para el futuro, un directivo de la FS contestó: “seguiremos adaptándonos a la competencia, y continuaremos fieles a la misión de lucha contra la pobreza. Dentro del proceso de expansión y consolidación, el reto es analizar en qué nuevos campos empresariales podríamos participar que sean rentables y de alto impacto social”.

### **Revisitando los hechos (1984-2010) a la luz del concepto de capacidad organizacional**

La descripción de los hechos que se presenta en las secciones anteriores muestra cómo la FS enfrentó al menos tres desafíos históricos importantes en el campo de la gobernabilidad en los últimos veintiséis años: a) concebir y formalizar unas bases adecuadas de gobernabilidad a partir de 1984; b) llevar a la práctica estas nuevas condiciones de gobernabilidad en el período 1986-2002; y c) adecuar la forma de gobierno y las condiciones de gobernabilidad a partir del retiro de la Compañía de Jesús en el 2002.

El desempeño sobresaliente de la FS cuando enfrentó estos tres eventos muestra la puesta en marcha de una compleja combinación de acciones habituales para, en cada caso, identificar, movilizar y combinar los recursos requeridos con el fin de superarlos efectivamente. Estas tres experiencias no signifi-

ficaron sobreponerse a dificultades aisladas, sino que revelan la existencia de patrones de acción habituales para la solución de problemas de gobernabilidad. Estos patrones o rutinas están incorporados en las relaciones formales (estatutos, estructura organizacional y código de gobierno corporativo) e informales establecidas entre los consejos, la administración, las juntas directivas de las empresas y en su momento, el provincial de la Compañía de Jesús.

El tiempo se considera como una dimensión básica en la construcción de prácticas “confiables” para superar situaciones problemáticas. En las tres circunstancias analizadas, un problema o una decisión para enfrentarlo dispararon una cadena de reacciones e interacciones sociales de diversa naturaleza, frecuencia, intensidad y duración, que a su vez delineó una trayectoria de eventos en la comprensión y solución del respectivo problema. Estas soluciones fueron en cada caso el resultado de un proceso de aprendizaje organizacional que permitió desarrollar una forma específica de “seleccionar, vincular y aplicar” recursos. Las respuestas efectivas que tomaron forma ante desafíos históricos específicos, estuvieron enlazadas a determinadas “constelaciones de circunstancias” (Winter, 2003) y se incorporaron gradualmente en el diseño organizacional, en la micropolítica y en otras características organizacionales de la Fundación (la cultura y la estructura de gobierno, por ejemplo).

Hay evidencias, entonces, para afirmar que la FS como matriz desarrolló durante sus últimos veintiséis años de vida (1984-2010) una “capacidad organizacional de goberna-

bilidad” que le permitió retomar y mantener el poder sobre el conglomerado y garantizar su naturaleza y finalidad. La capacidad de gobernabilidad hace referencia a las habilidades aprendidas por la alta gerencia para establecer una estructura de gobierno y unas condiciones de gobernabilidad que le permitieron orientar, administrar e integrar las actividades de las unidades operativas, monitorear su desempeño y tomar las decisiones críticas sobre asignación de recursos que aseguraran la supervivencia de la organización (Chandler, 2005).

Esta capacidad muestra una doble dimensión: el desarrollo de la capacidad en sí misma y su dinamización. La FS ha logrado mantener estas dos dimensiones estratégicas como procesos separados que se complementan mutuamente para asegurar su perdurabilidad. La separación en el tiempo y en el espacio entre la práctica y la reflexión sobre esa práctica, permite que una capacidad organizacional –gobernabilidad en este caso– se mantenga vigente a lo largo del tiempo, dado que el proceso de reflexión asegura la permanente interacción con el entorno y, en consecuencia, facilita la adaptación de las respuestas habituales a las nuevas circunstancias. Esta dinamización de la capacidad de gobernabilidad se dio a través de la existencia y funcionamiento de los dos órganos rectores: el consejo social y el consejo directivo, ambos ubicados aparentemente, en el mismo nivel de autoridad formal, cada uno con una responsabilidad diferente, pero complementaria, aunque siempre con una primacía del consejo social en el ámbito de decisión y orientación general.

La FS llevó a la práctica la propuesta de que en el ejercicio de la gobernabilidad, aquellos que hacen –el consejo directivo– dependen de los que piensan –el consejo social– y que los tiempos del consejo social no sean los propios de las decisiones cotidianas, sino los característicos de las decisiones de orientación general y de salvaguardia de la naturaleza y finalidad de la FS. Esta faceta de la dinamización que privilegia el ejercicio y la práctica de la capacidad de gobernabilidad desde un punto de vista reflexivo y sin actuar directamente en el día a día, corresponde a lo que se denomina una “observación de segundo orden”; es decir, desde un nivel observacional y a través de un modo reflexivo (y no de acción) se hace el escaneo permanente de las prácticas y de los ejecutores (*practitioners*) del nivel operativo (Von Foerster, 1982), en este caso el consejo directivo y las juntas directivas de las empresas de la FS. Esta observación de segundo orden permite que la organización (a través del consejo social) se tome el tiempo necesario para reflexionar sobre las razones para actuar de una cierta manera en una circunstancia específica (Schreyogg y Kliesch-Eberl, 2007).

El Documento Axiológico se convirtió, en el período 1988-2002, en el marco de referencia del modo de observación de segundo orden. Allí se consignaron los valores y principios que debían orientar el funcionamiento y las bases del modelo de intervención de la FS. El compromiso del consejo social y de la administración con el desarrollo de estos planteamientos hizo que estos se convirtieran en la agenda del consejo social a lo largo de estos años. Por su parte, el Legado de la FS, definido en el 2006, se convirtió en el nue-

vo marco de referencia de la observación de segundo orden.

Es interesante aquí ver cómo la dimensión reflexiva de la capacidad de gobernabilidad (“observación de segundo orden”) se proyecta hacia las empresas de la FS (el BCSC, por ejemplo). El canal de comunicación del consejo social con las juntas directivas de sus empresas se da a través de la administración de la FS, es decir, del presidente y del vicepresidente corporativo como responsables del manejo de las empresas. En el caso de la junta directiva del BCSC, por ejemplo, la presencia del vicepresidente corporativo de la FS como presidente de la junta y del presidente de la FS como miembro de la misma asegura que se “ejecuten las estrategias y directrices determinadas por los Consejos Social y Directivo” (Fundación Social, 2008, p. 11). Se mantiene así a esta escala la dependencia de los que “actúan” en el día a día de aquellos que “piensan” en salvaguardar la finalidad de la obra: el consejo social y la administración de la FS.

En las nuevas circunstancias, la Fundación deberá asegurar hacia el futuro: a) la prevalencia del Consejo Social como máxima autoridad por encima del Consejo Directivo, que a su vez es la autoridad en su campo funcional de competencia (materias económicas y administrativas); b) el nombramiento del presidente de la FS por parte del consejo social y no del consejo directivo; y c) la presencia del presidente de la FS por derecho propio en los dos consejos, situación que se amerita ante la ausencia de un tercero que desempeñe el papel de garante externo.

## Síntesis de los hallazgos e implicaciones

La característica longitudinal del estudio de caso permite ver cómo la capacidad organizacional de gobernabilidad (Chandler, 2005) emerge, se desarrolla y se reconfigura en un escenario organizacional específico, a lo largo de un período de veintiséis años (1984-2010). Se ilustran tres de las características propias de esta capacidad: 1) representa una solución efectiva de problemas complejos de gobernabilidad; 2) es ejercida habitualmente y de manera destacada; y 3) es confiable y se desarrolla a lo largo del tiempo (Schreyogg y Kliesch-Eberl, 2007). Se evidencia, además, la doble dimensión de esta capacidad de gobernabilidad al mostrar cómo es posible considerar como complementarias dos funciones estratégicas propias de su ejercicio: la “explotación” de la capacidad y la “exploración” de cambios en el entorno que ponen en entredicho la vigencia de esa capacidad y sus patrones subyacentes (March, 1991; Schreyogg y Kliesch-Eberl, 2007). Se ilustra, también, lo que se denomina una “observación de segundo orden”: cómo desde un nivel observacional y a través de un modo reflexivo y no de acción, el Consejo Social hace el escaneo permanente de las prácticas y de los ejecutores (*practitioners*) del nivel operativo, en este caso el consejo directivo y las juntas directivas de las empresas de la FS.

El caso aporta a la búsqueda de una respuesta a la pregunta de si la dimensión dinámica debe ser incluida como algo adicional al concepto mismo de capacidad organizacional, como lo sugiere el concepto de capaci-

dad organizacional dinámica (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Winter, 2003). La concepción de una capacidad como algo totalmente dinámico y flexible (capacidad dinámica) que permita enfrentar un entorno con las mismas características, crea una seria discrepancia respecto a la definición original que muestra que una capacidad organizacional contiene, de manera simultánea, la idea de patrones de acción habituales (componente estático) y la función de aprendizaje y reconfiguración de recursos (componente dinámico). Por esta razón, se afirma que el concepto de capacidad dinámica sacrifica la coherencia teórica del concepto de capacidad organizacional (Schreyogg y Kliesch-Eberl, 2007). El caso sugiere la conveniencia de preservar la definición básica de capacidades organizacionales.

## Referencias

- Amit, R. y Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 4 (1), 33-46.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, (17), 99-120.
- Chandler, A. (2005). *Shaping the industrial century. The remarkable story of the evolution of the modern chemical and pharmaceutical industries*. Cambridge, Mass., Estados Unidos: Harvard University Press.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 15 (8), 143-152.
- Cyert, R. M., y March, J. G. (1963), *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, Estados Unidos: Prentice-Hall.



- Dierickx, I., y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, (35), 1504-1511.
- Dosi, G., Hobday, M., Marengo, L. (2003). Problem-solving behavior, organizational forms, and the complexity of tasks. En C.E. Helfat (Ed.), *The SMS Blackwell Handbook of organizational capabilities* (pp. 167-192). Malden, MA, Estados Unidos: Blackwell.
- Dosi, G., Nelson, R. R., y Winter, S. G. (2000). Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. En G. Dosi, R. R. Nelson y S. G. Winter (Eds.), *The nature and dynamics of organizational capabilities* (pp. 1-22). New York, NY, Estados Unidos: Oxford University Press.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., y Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, S1-S8.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., y Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 1, 25-32.
- Eisenhardt, K. M., y Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, (21), 1105-1121.
- Fundación Social (2008). *Código de gobierno corporativo de la Fundación Social*.
- Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: Rethinking the micro foundations of capabilities' development. *Organization Science*, (16), 599-617.
- Glaser, B. G., y Strauss, A. L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York, NY, Estados Unidos: Aldine Publishing Company.
- Hamel, G., y Prahalas, C. K. (1994). *Competence-based competition*. Boston, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Helfat, C. E. (2000). Guest editor's introduction to the special issue: The evolution of firm capabilities. *Strategic Management Journal*, (21), 955-959.
- Helfat, C. E., y Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, (31), 153-174.
- Locke, K. 2001. *Grounded theory in management research*. Londres: Sage.
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford, CA, Estados Unidos: Stanford University Press.
- March J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Beverly Hills, CA, Estados Unidos: Sage Publications.
- Montealegre, R. (2002). A process model of capability development: Lessons from the electronic commerce strategy at *Bolsa de Valores* de Guayaquil. *Organization Science*, 13 (5), 514-531.
- Nelson, R. R., Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA, Estados Unidos: Belknap Press of Harvard University.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Priem, R. L., y Butler, J. E. (2000). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.



- Rugman, A., y Verbeke, A. (2004). A final word on Edith Penrose. *Journal of Management Studies*, 41 (1), 205-217.
- Schreyogg, G., y Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28, 913-933.
- Spanos, Y. E., y Prastacos, G. (2004). Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 31-43.
- Suddaby, R. (2006). What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 48 (4), 633-642.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. New York, NY, Estados Unidos: Oxford University Press.
- Von Foerster, H. (1982). *Observing systems*. Seaside, CA, Estados Unidos: Intersystems.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20 (14), 1087-1108.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 981-996.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2ª ed.). Beverly Hills, CA, Estados Unidos: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study research: Design and methods*. (4ª ed.). New York, NY, Estados Unidos: Sage Publications.
- Zollo, M., y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.

Anexo 1

**Empresas del grupo Fundación Social**

Sector	Empresas
Financiero	Banco Caja Social
	Colmena Fiduciaria
	Colmena Capitalizadora
Asegurador	Colmena Riesgos Profesionales
Construcción	Deco Construcciones Ltda.
Otros	Promotora de Inversiones y Cobranzas s. A. Servir (entidad sin ánimo de lucro)

Fuente: presentación institucional: Fundación Social y sus empresas (1998-2009)

Anexo 2

**Número de entrevistas y personas entrevistadas (2005-2010)**

Tipo	Número de entrevistas	Cantidad de entrevistados
Empleados / directivos FS	56	12
Exdirectivos FS	4	2
Consejo FS (miembros actuales y exmiembros)	9	8
Empleados	3	3
Consultores	3	3
Contrapartes	2	2
Total	77	30

Fuente: elaboración propia

Anexo 3

**Fuentes secundarias utilizadas**

Tipo de publicación	Número de fuentes revisadas
Libros	96
Documentos de la Fundación Social	64
Artículos	55 (27 periodísticos)
Otras fuentes (libros, estudios)	39
Total	254

Fuente: elaboración propia

Anexo 4

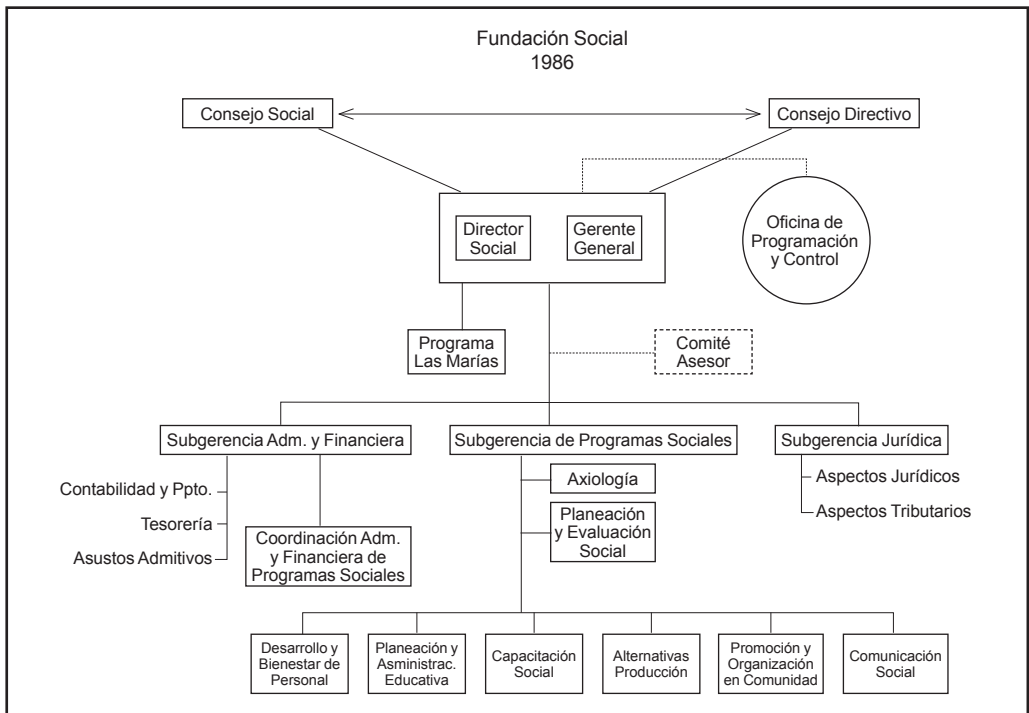
**Líneas de interpretación**

No.	Línea de argumentación
1	Génesis y trayectoria del pensamiento y la acción de la FS
2	La axiología como un hito en el pensamiento y la acción de la FS
3	La estrategia de intervención social de la FS: evolución del pensamiento-acción (1984 -2010)
5	Trayectoria de la intervención social directa en la FS: 1984-2010
6	Trayectoria del instrumento de actividad empresarial de la FS: 1984-2010
7	Sobre el macroinflujo y la producción de pensamiento
	Evidencias que sustentan la emergencia, desarrollo y reconfiguración de una capacidad organizacional de gobernabilidad en el período 1984-2010

Fuente: elaboración propia

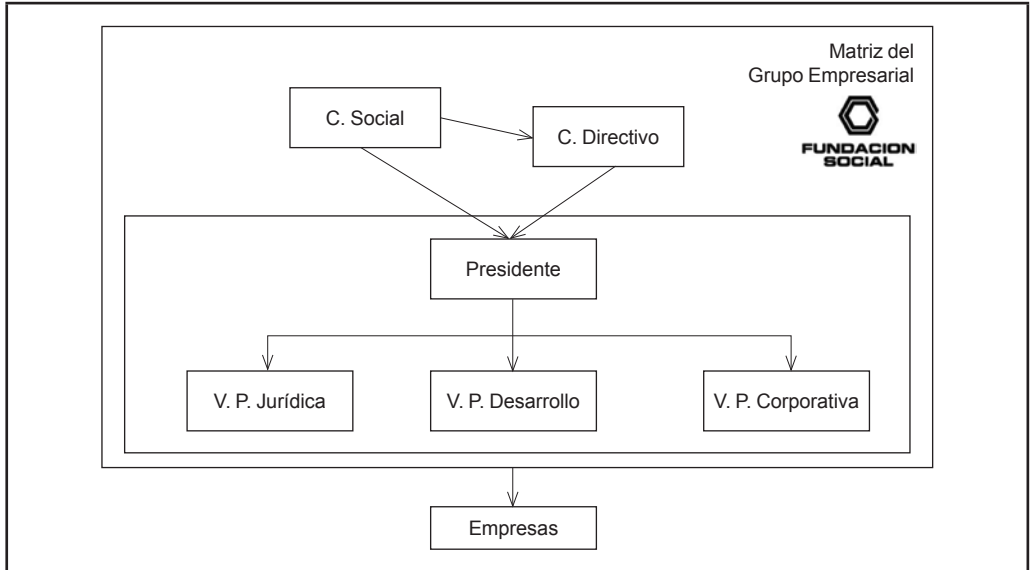
Anexo 5

**Organigramas Fundación Social (1986 y 2010)**



Fuente: Fundación Social (1987)

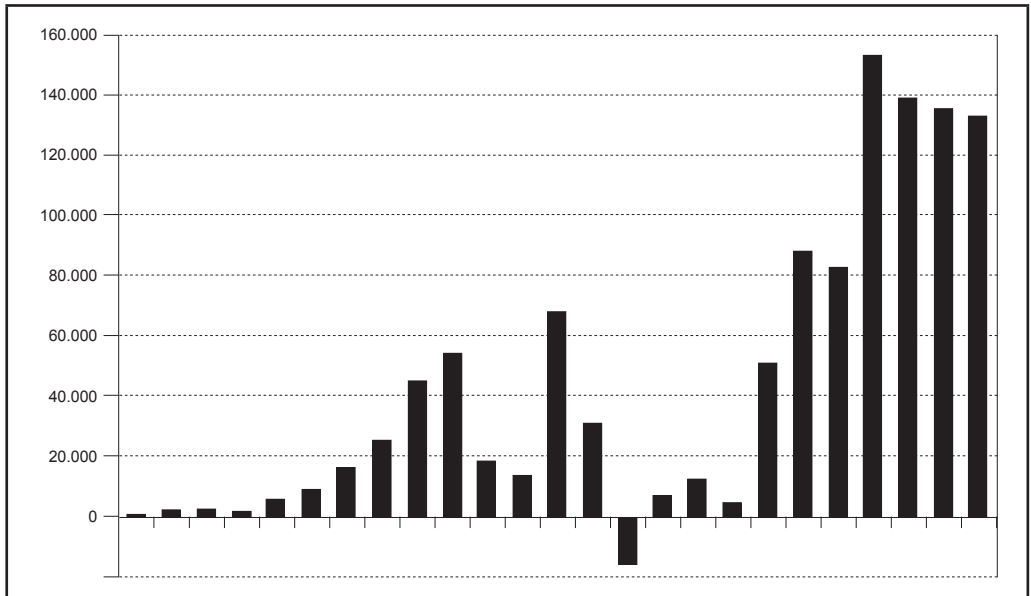
### Fundación Social 2010



Fuente: elaboración propia

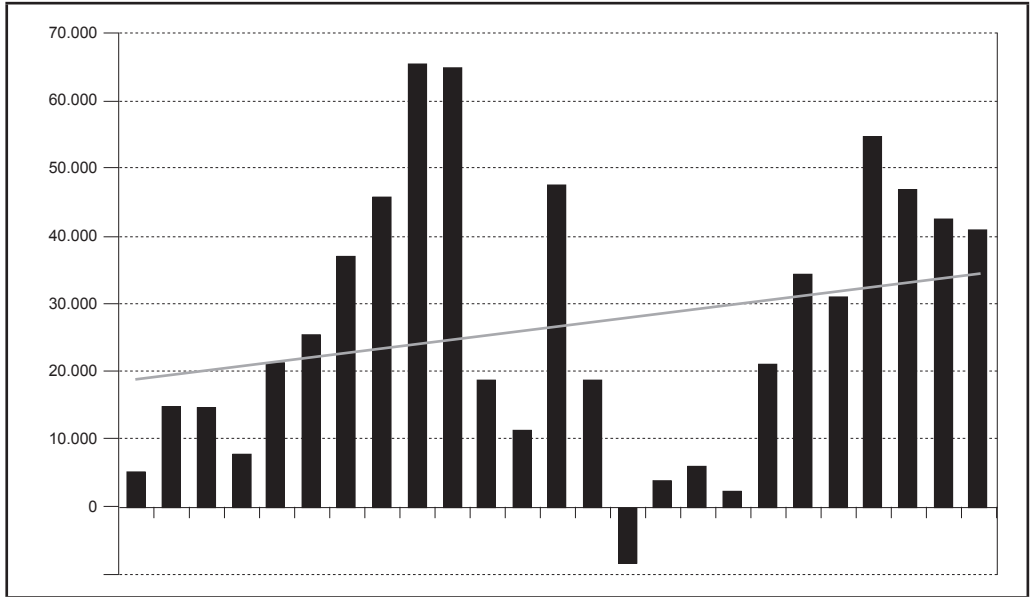
#### Anexo 6

### Utilidades consolidadas del grupo (millones de pesos)



Fuente: presentación institucional *Fundación Social: empresas del Grupo (1985-2009)*

Utilidades (en millones de pesos constantes 1995 = 100)



Fuente: presentación institucional *Fundación Social: empresas del Grupo (1985-2009)*