

# Lo social y lo económico: ¿DOS CARAS DE UNA MISMA MONEDA?



La Fundación Social  
y sus empresas  
(1984-2010)

José Camilo Dávila L. de Guevara  
Carlos Dávila L. de Guevara  
Lina Aceneth Grisales Rincón  
David Schnarch González

LO SOCIAL Y LO ECONÓMICO:  
¿DOS CARAS DE UNA MISMA MONEDA?  
LA FUNDACIÓN SOCIAL Y SUS EMPRESAS (1984-2010)



José Camilo Dávila L. de Guevara  
Carlos Dávila L. de Guevara  
Lina Aceneth Grisales Rincón  
David Schnarch González

LO SOCIAL Y LO ECONÓMICO:  
¿DOS CARAS DE UNA MISMA MONEDA?  
LA FUNDACIÓN SOCIAL Y SUS EMPRESAS (1984-2010)

Lo social y lo económico: ¿dos caras de una misma moneda? La Fundación Social (1984-2010)  
/ José Camilo Dávila ... [et al.]. -- Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración; Ediciones Uniandes, 2011.  
282 pp.; 17 x 23 cm

Otros autores: Carlos Dávila, Lina Aceneth Grisales, David Schnarch.

ISBN 978-958-695-687-1

1. Fundación Social (Colombia) -- Administración 2. Empresas -- Investigaciones -- Colombia  
3. Pobreza -- Aspectos sociales -- Colombia 4. Administración de Empresas -- Investigaciones -- Colombia  
I. Dávila Ladrón de Guevara, José Camilo II. Dávila Ladrón de Guevara, Carlos, 1943- III. Grisales Rincón, Lina Aceneth IV. Schnarch González, David V. Universidad de los Andes (Colombia). Facultad de Administración.

CDD 658.4092

SBUA

Primera edición: diciembre de 2011

© José Camilo Dávila, Carlos Dávila, Lina Aceneth Grisales, David Schnarch

Universidad de los Andes, Facultad de Administración

Ediciones Uniandes  
Carrera 1 núm. 19-27, edificio Aulas 6, piso 2  
Teléfonos: 339 49 49, ext. 2133  
Bogotá D. C., Colombia  
<http://ediciones.uniandes.edu.co>  
[infeduni@uniandes.edu.co](mailto:infeduni@uniandes.edu.co)

ISBN 978-958-695-687-1

Corrección de estilo: Lilia Carvajal  
Diseño carátula: Felipe Valencia  
Armada electrónica: Proceditor  
Impresión: Editorial Kimpres Ltda.  
Calle 19 sur núm. 69C-17, Bogotá, D. C.  
Teléfono: 413 6884

Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.

# CONTENIDO

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	1
Una celebración con significado	3
El camino al libro	5
El enfoque del libro	7
La estructura del libro	12
La audiencia del libro	15
1. LA FUNDACIÓN SOCIAL (1911-1984): SÍNTESIS DE UNA LARGA TRAYECTORIA	17
Breve nota sobre el contexto colombiano cuando nace la Fundación Social	17
Síntesis de una extensa trayectoria	19
2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	29
Recolección de la información	30
Análisis de la información	32
3. EL PENSAMIENTO DETRÁS DE LA ACTUACIÓN	37
Génesis y trayectoria del pensamiento y acción de la Fundación Social	38
El documento axiológico -DAX- (1988): un hito en el pensamiento y la acción de la Fundación Social	72
El documento "Legado" (2006): herencia de 95 años de vida de la Fundación Social	85

	Estrategia de intervención social: evolución del pensamiento (1984-2010)	90
4.	GOBERNABILIDAD Y FORMA DE GOBIERNO	119
	Forma de gobierno (1980-1984): la Fundación Grupo Social y la configuración de un escenario de difícil gobernabilidad	120
	Forma de gobierno (1984-2010): la Fundación Social y el establecimiento de unas bases adecuadas de gobernabilidad	124
	Desarrollo de las condiciones de gobernabilidad (1986-2002)	134
	El retiro de la Compañía de Jesús en 2002: nueva forma de gobierno y nuevas condiciones de gobernabilidad	144
5.	LA ACTUACIÓN SOCIAL DE LA FUNDACIÓN SOCIAL: DINÁMICA Y TRAYECTORIA	147
	El instrumento de actividad empresarial de la Fundación Social (1984-2010)	147
	Pobreza, desarrollo y actividad social directa en la Fundación Social (1984-2010)	166
	Influencia en la sociedad	191
6.	REFLEXIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA DE LA FUNDACIÓN SOCIAL	209
	En cuanto a la estrategia de intervención social	211
	En cuanto a la capacidad de gobernabilidad	216
7.	DE REGRESO A LOS HECHOS A LA LUZ DE CATEGORÍAS TEÓRICAS	219
	El modelo de intervención social de la Fundación Social a la luz del pensamiento complejo	219
	Capacidad organizacional de gobernabilidad de la Fundación Social	238
	En síntesis	244
	ANEXOS	247
	BIBLIOGRAFÍA	259

## INTRODUCCIÓN

LA FUNDACIÓN SOCIAL -FS- cumple cien años de vida en 2011, un récord poco común en un país que apenas celebra dos siglos como nación independiente<sup>1</sup>, pues Colombia es aún una sociedad en vías de desarrollo, una “economía emergente” en la cual son escasas las organizaciones relacionadas directamente con su desarrollo económico y social que han logrado una trayectoria centenaria. Esa fragilidad de las instituciones se ha ido reconociendo gradualmente como uno de los problemas fundamentales para la evolución favorable de la economía en estas sociedades. Por ello en el difícil proceso de construcción de organizaciones que apoyen el “juego limpio”, es decir, promotoras y ejemplo de apoyo a las instituciones, resulta valioso estudiar aquellas que se han mantenido durante tanto tiempo. Y además, difundir los aprendizajes derivados del análisis de su recorrido, de sus ciclos, de sus altibajos, de la manera como superaron las crisis y las coyunturas difíciles que les han permitido consolidarse.

---

<sup>1</sup> Hay que recordar que en 1911, cuando se gestó la Fundación Social, también nació el principal periódico colombiano, *El Tiempo*, emblemático soporte del *establishment* desde su creación. El presidente Juan Manuel Santos es descendiente de la familia que fundó este diario liberal.

En este contexto la FS constituye una novedad en la institucionalidad colombiana. Al llegar a sus cien años se ha consolidado como una entidad singular con una serie de rasgos peculiares que se desprenden de su definición institucional: es una organización no gubernamental<sup>2</sup> 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, 2009a). Adicionalmente, la FS es propietaria de seis empresas con ánimo de lucro que compiten según las reglas del mercado<sup>3</sup>, conformándolo como uno de los diez grupos empresariales<sup>4</sup> más importantes del país. Sus activos alcanzan los 9,6 billones de pesos (5.330 millones de dólares), sus empresas tienen 5,1 millones de clientes y el Banco Caja Social<sup>5</sup> –principal compañía del grupo– tiene 260 oficinas y está presente en 63 ciudades de Colombia. La FS es así uno de los “empresarios banqueros más antiguos de Colombia” (Villar, 2006a: 70). Como lo dice quien ha sido su presidente durante el último cuarto de siglo:

En estos cien años hemos trabajado por sacar a los colombianos de la pobreza, y hemos soportado con éxito todas las crisis financieras del siglo,

---

<sup>2</sup> Una organización no gubernamental –ONG– es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creada independientemente de los organismos internacionales y de los gobiernos locales, regionales y nacionales. Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas. Al sector que integran las ONG se le denomina de diferentes maneras, entre ellas: sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social y tercer sector social (Rabotnikof, 1999).

<sup>3</sup> Banco Caja Social –BCS–, Colmena Fiduciaria, Colmena Capitalizadora, Colmena Vida y Riesgos Profesionales, Deco Construcciones Ltda., Promotora de Inversiones y Cobranzas S. A. Servir una entidad sin ánimo de lucro, también forma parte del grupo FS (Ver Anexo 1).

<sup>4</sup> Un grupo empresarial está conformado por varias unidades empresariales que conservan su independencia administrativa, pero que obedecen los lineamientos de una matriz o empresa controlante que fija las políticas. En Colombia, de acuerdo con la Ley 222 de 1995 (art. 28), para que se configure el grupo empresarial se requiere la concurrencia de dos elementos: a) subordinación, y b) existencia de la unidad de propósito y dirección.

<sup>5</sup> La Fundación Social tienen una participación de 71% en el BCS, los otros dueños de esta entidad son JP Morgan y la Corporación Financiera Internacional.

incluyendo la última. Nosotros empezamos con las microfinanzas, y ahora muchas entidades están en el tema (La República, 2011, 13 de enero).

Pero a la vez, esta “fundación con empresas” (a diferencia de la forma más común de empresas que crean una fundación) ha dedicado parte de sus recursos y energías a pensar y a plasmar ese pensamiento en un acervo de publicaciones. Eso es exótico entre las empresas y los líderes empresariales, los cuales son diestros en producir utilidades, pero a menudo disocian el pensamiento de la acción. Allí es constante la reafirmación de que lo “práctico”, las “decisiones” de negocios, los “resultados” y el pragmatismo a ultranza del mundo empresarial y gerencial son terreno árido para el sosiego que requiere la reflexión.

Esta singularidad hace que la FS sea una organización que difícilmente encaje en las tipologías teóricas convencionales que suelen distinguir entre organizaciones privadas y públicas (Perrow, 1982), organizaciones privadas sin fines de lucro (conocidas como organizaciones de la sociedad civil) y con fines de lucro (firmas o empresas capitalistas) (Bryans y Cronin, 1985; Jones, 2010) y las denominadas “empresas sociales” (Ogliastri, 1997: 62; Austin, 2006). La FS, entonces, no es fácil de describir ni de entender, dada la paradoja que, a primera vista, configuran las características básicas que definen su naturaleza.

## UNA CELEBRACIÓN CON SIGNIFICADO

Las celebraciones con ocasión de los cien años de la Fundación tuvieron un profundo significado, pues hubo un reconocimiento público de lo que esta organización ha representado en la sociedad colombiana. Asimismo, se llevó a cabo como evento central el foro “Prosperidad, un reto para todos”, que reunió a seiscientos líderes del sector empresarial y a representantes del Gobierno y de la sociedad civil. El presidente de Colombia, Juan Manuel Santos, mencionó que este país ha sido “campeón de la desigualdad” y trajo a colación que la pobreza extrema agobia al 16% de la población. “La empresa privada –añadió– tiene responsabilidad en la creación de una sociedad más justa y más solidaria” (Santos, 2011). Sus palabras cayeron como anillo al dedo. Justamente eso es lo que viene haciendo desde sus comienzos la FS.

Por otra parte, un conocido experto mundial en asuntos de la competitividad, el profesor estadounidense Michael Porter, reconoció sin ambages que esta organización “hace cien años entendió lo que estamos comenzando a entender. La Fundación Social es un esfuerzo pionero que se convertirá en un ejemplo internacional” (Porter, 2011). Por venir de quien venían, sus palabras tuvieron eco especial. Porter vive de viaje por todo el planeta difundiendo sus modelos de la competitividad de las naciones, las empresas, las ciudades, y desde hace un tiempo comenzó a hablar del papel del sector privado en los asuntos sociales, de una forma de “crear valor compartido” (Porter y Kramer, 2011) que conecta el éxito de la empresa con el progreso social.

El presidente colombiano y el gurú empresarial tienen razón. La FS lleva más décadas que cualquier otro grupo económico colombiano<sup>6</sup> trabajando continuamente en aras de la justicia social (concepto de vieja data y más sólido que el de “responsabilidad social”) y a la vez desempeñándose con éxito en la actividad empresarial. Es decir, compitiendo en el variable mercado financiero y de los servicios, respondiendo a grandes cambios como aquel del modelo de desarrollo económico de hace veinte años que en Colombia recibió el nombre de “revolcón”. A diferencia de sus congéneres empresariales que son relativamente novatos en estos asuntos sociales relacionados no solo con la producción sino con la distribución de la riqueza, la Fundación completa diez decenios pensando y actuando sobre ellos, tal vez con un exceso de discreción y bajo perfil que posiblemente a la luz del mundo de la globalización, la revolución informática, de las comunicaciones y demás realidades actuales quizás deba repensar. Álvaro Dávila Ladrón de Guevara, presidente de la Fundación, dio indicios de ello con el llamado que hizo en el mencionado foro: “La prosperidad para todos será una realidad si cada sector aporta desde su quehacer a su construcción, con genuino interés por el bien común. Esa es la invitación que como organización hemos hecho en el marco de la celebración de nuestro centenario, cuya acogida nos complace muchí-

---

<sup>6</sup> Entre los diez grupos económicos colombianos más grandes en la actualidad, la Fundación Social es uno de los tres más antiguos. Los otros son la Organización Corona, de Antioquia (grupo de la familia Echavarría), cuyos orígenes se remontan a 1881 cuando se fundó su emblemática empresa de cerámicas, y el grupo Carvajal (de la familia vallecana del mismo nombre) cuya primera empresa inició actividades en 1904.

simo” (Dávila, 2011). Traducido a términos empresariales, el reto para el primer año de su segunda centuria va a ser examinar en qué nuevos campos empresariales la FS puede incursionar. Así lo expresó a un periódico de cabecera de los empresarios, “el diario de los hombres de trabajo”:

Los sectores donde incursione la Fundación Social deben tener un claro impacto social: generar empleo, y ofrecer bienes o servicios de los que tradicionalmente han estado excluidos los colombianos menos favorecidos. En este contexto, hay sectores que nos interesan. Por ejemplo, aquellos que sirvan como eslabones estratégicos significativos en procesos de desarrollo de poblaciones marginadas o que ayuden a proteger el medio ambiente. Algunas de estas actividades podrían ser “Call Centers”, comercializadoras de productos elaborados por microempresas, o empresas que produzcan biocombustibles. Actualmente estamos analizando estas posibilidades al interior de la Fundación. Cualquiera que sea la decisión que tomemos, dicha empresa tiene que ser un instrumento de lucha contra la pobreza y la exclusión (*La República*, 2011, 13 de enero)

“Pero, ¿qué significa eso en el lenguaje de negocios?”, le preguntó un reportero del periódico de mayor circulación en el país. “Estamos en la etapa de elaboración de lo que vamos a hacer en los próximos años. Eso sí, seguiremos dentro del mismo concepto de tener empresas competitivas y rentables”, respondió el Presidente de la FS (*El Tiempo*, 2011, abril 23). Porque como lo expresa la entidad en publicaciones institucionales:

Para la Fundación lo empresarial no es únicamente una fuente de financiación: constituye en sí mismo un elemento esencial de la estrategia de intervención social de cara a la superación de las causas estructurales de la pobreza, razón de ser de toda la institución (Fundación Social, 2010a: 1).

## EL CAMINO AL LIBRO

¿Dónde y cómo se originó el presente libro? El interés académico de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes por la Fundación Social se remonta veinte años atrás cuando a mediados de 1990 directivos de la FS, junto con los de otras organizaciones colombianas participaron en un evento organizado por la Facultad sobre experiencias de gestión. Un año después la FS fue escogida como una de las diez

experiencias colombianas de éxito e innovación gerencial estudiadas en un programa internacional de investigación liderado por International Management Development Program –Interman–<sup>7</sup>. Asimismo dos publicaciones internacionales sobre la FS trataron su estructura y forma de gestión a comienzos de esa década<sup>8</sup> y en el primer semestre de 1994 se realizó dentro de la Maestría en Administración un seminario de investigación cuyo objetivo fue estudiar la evolución financiera de la Corporación de Ahorro y Vivienda Colmena. Durante los dos años siguientes en el Programa Alta Gerencia, en el curso Empresariado en Colombia, directivos de la Facultad participaron en sesiones en las que se discutieron los materiales producidos sobre la FS así como documentos provenientes de esta. Posteriormente, durante tres años (1994-1997), mediante un contrato suscrito con la Fundación se adelantó un estudio sobre la historia empresarial de Colmena en sus primeros veintiún años de existencia (1973-1994)<sup>9</sup>. El estudio fue dirigido por Carlos Dávila y contó con la participación de cinco profesores de la Facultad<sup>10</sup>. El informe de esta investigación (capítulos seleccionados) se utiliza desde 1999 en cursos de pregrado (“Organizaciones” e “Historia del desarrollo empresarial colombiano”), en las diferentes versiones del MBA (“Empresariado en Colombia” y “Teoría y Análisis Organizacional”) desde 2000, y en cursos de Alta Gerencia (“Empresariado en Colombia”) desde 1992. Este informe también fue

---

<sup>7</sup> Interman es una entidad apoyada por la Oficina Internacional del Trabajo –OIT–, inicialmente con sede en Ginebra y posteriormente en Bruselas. El Interman Innovation Programme, cuyo estudio piloto se llevó a cabo entre 1991 y 1992 fue liderado por la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, con la coordinación de Carlos Dávila. Cubrió dieciocho países: siete latinoamericanos (Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Venezuela), cuatro del sureste asiático, cuatro africanos y dos del sur de Asia.

<sup>8</sup> María Consuelo de Santamaría (1994, November/December). “Pursuing Social Justice in a Capitalist Society”, *The International Executive* (Special Issue: Innovation, Interman, and International Business in Latin America), vol. 36, n.º 6, pp. 701-710; y María Consuelo de Santamaría (1995). “Social Foundation”, en Valerie Hammond (ed), *Interman Management Innovation Programme. Context, Methodology and Case Stories. A Manual*. Geneva (Switzerland), International Management Development Network, pp. 271-282.

<sup>9</sup> Carlos Dávila (1998). *El desarrollo de la Corporación de Ahorro y Vivienda Colmena, 1973-1994. Una historia empresarial. Informe final de investigación*. Dos tomos. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.

<sup>10</sup> La socióloga Luz Gabriela Arango, la antropóloga Mara Viveros, los ingenieros industriales Jaime Ruiz y Raúl Sanabria (q. e. p. d.) y el administrador Ricardo Matamala.

sometido al Comité de Publicaciones y aprobado en 2002. Su publicación se ha postergado por decisión discrecional del autor.

En 2005 las directivas de la Fundación le solicitaron a la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes adelantar un proyecto de investigación sobre su trayectoria organizacional, vale decir en este caso, su evolución en el campo empresarial y social, así como del pensamiento que a lo largo de los años ha ido forjando. La primera etapa del trabajo ocurrió entre 2005 y 2007 y formó parte de las “investigaciones semilla” las cuales son financiadas conjuntamente por la Vicerrectoría Académica y la Facultad de Administración<sup>11</sup>. En 2010 se publicó una versión resumida de los resultados de esta etapa (Dávila, J. C., Dávila, C. y Schnarch, D., 2010) en la serie de Monografías (n.º 104) de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y destinada básicamente a uso como material docente en cursos de pregrado y MBA. La segunda etapa tuvo lugar entre 2008 y 2010<sup>12</sup> y fue financiada por la FS mediante un contrato suscrito con la Facultad.

## EL ENFOQUE DEL LIBRO

El resultado del proyecto se plasma en el presente libro, producto del trabajo de un grupo de investigación que de tiempo atrás se dedica a estudiar las capacidades que a lo largo de su vida forjan las organizaciones (capacidades organizacionales). Esta investigación tomó cinco años, cubrió el más reciente cuarto de siglo de la FS (1984-2010) y estuvo a cargo de un equipo de cuatro investigadores con diferentes antecedentes aca-

---

<sup>11</sup> Los objetivos de esta primera etapa de la investigación fueron: a) Explorar identificar, documentar y analizar los atributos o características organizacionales que distinguen a la organización estudiada y que le han permitido ser sostenible en un entorno turbulento; b) identificar las lecciones que el caso analizado deja para otras organizaciones similares, y c) a partir de los resultados del caso elaborar teóricamente sobre los conceptos de capacidades organizacionales, mecanismos de gobernabilidad y cultura organizacional.

<sup>12</sup> En la segunda etapa los objetivos fueron: a) Explorar identificar, documentar y analizar los atributos o características organizacionales que distinguen a la FS y que le han permitido ser sostenible en un entorno turbulento, y b) documentar y analizar el pensamiento y la acción de la FS en la intervención social directa y en macroinflujo.

démicos y personales y pertenecientes a dos generaciones separadas por treinta años<sup>13</sup>.

Por mutuo acuerdo con la Fundación se decidió que en el escenario de sus cien años de vida, el estudio se enfocara en su último cuarto de siglo. Durante este lapso la interacción entre los componentes empresarial y social de la FS, “dos caras de la misma moneda”, y la conformación y explicitación de su pensamiento han sido un proceso dinámico y complejo, ocurrido en un contexto económico, social y político marcado en Colombia por la agudización de la pobreza, la violencia y el cambio en el modelo de desarrollo económico. En ese sentido, el libro que el lector tiene en sus manos no es una historia institucional que cubra el recorrido de la FS en sus primeros cien años y se ocupe de todos sus componentes. Es algo menos ambicioso temporal y temáticamente y más enfocado a la trayectoria histórica que siguió el pensamiento forjado dentro de la FS, así como la evolución de su actuación en relación con sus instrumentos de actividad empresarial y social.

Con base en trabajos previos, el libro parte del supuesto a la vez que confirma la caracterización de que la FS en sus primeras seis décadas –de 1911 hasta comienzos de los setenta–, experimentó un proceso de desarrollo lento y relativamente estable en diversos órdenes. Estuvo acorde con un país distintivamente rural que comenzaba un acelerado proceso de urbanización mientras experimentaba la modernidad, y tenía ya medio siglo de industrialización orientada a sustituir importaciones. Esos primeros sesenta años le dejaron una serie de profundas marcas en su naturaleza y propósitos, en su intervención directa con los pobres a través de programas educativos, de ahorro y de organización comu-

---

<sup>13</sup> Este grupo de investigación ha adelantado también un proyecto en una gran empresa minera de ferróniquel, Cerro Matoso S. A. –CMSA–, filial de una compañía transnacional. Véase Dávila et al. (2006), Dávila et al (2009), Jiménez y Dávila (2008) y Dávila (2010). Dos de los investigadores son profesores de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes con trayectoria de investigación y publicaciones de varias décadas. Uno de ellos (José Camilo Dávila) cuenta con un Ph. D. en comportamiento organizacional de la Universidad de Tulane (2004); el otro (Carlos Dávila) tiene un Ph. D. en teoría organizacional de la Universidad de Northwestern (1976). Los otros dos son investigadores de una generación reciente, ambos con grado profesional en Administración: Lina Aceneth Grisales Rincón, egresada de la Universidad Nacional-Sede Manizales y David Schnarch González, egresado de la Universidad de los Andes.

nitaria, en la divulgación del pensamiento social católico, en su forma de organización y gestión y en su relación con la Compañía de Jesús, garante moral de la institución hasta 2002.

Las décadas que seguirían para la Fundación (desde los años setenta hasta el presente) serían de cambios notoriamente más acelerados tanto en la reflexión sobre su naturaleza y valores fundamentales para estar a tono con la dinámica del mundo de las ideas (especialmente en el ámbito católico que experimentaba el período posconcilio Vaticano), como en su intervención social para luchar contra las causas estructurales de la pobreza y la exclusión, crecientes y agravadas por las nuevas formas y expresiones de la violencia armada vivida en Colombia. De igual manera, la ancestral Caja de Ahorro de los Obreros Católicos –eje de la obra desde 1911– como “instrumento empresarial” experimentaría transformaciones para responder a los cambios en la economía iniciados en los años setenta y que tomarían especial ímpetu a partir de la última década del siglo xx con el cambio en el modelo de desarrollo económico que se vivió en Colombia. Se crearían nuevas empresas, se incursionaría en campos de la actividad económica diferentes al bancario y se forjaría un grupo económico en el cual la Fundación actuaría como matriz. Por todo lo anterior el núcleo del libro cubre los veinticinco años posteriores a 1984, cuando en medio del contexto anteriormente delineado y con una nueva estructura organizativa y jurídica, tomó forma la “Fundación Social”, que reemplazó a la “Fundación Grupo Social” de inicios de los ochenta.

El libro se enfocó en tres temáticas de la vida de la entidad estudiadas todas ellas teniendo en cuenta su trayectoria histórica: el pensamiento que la ha orientado, las formas de gobierno y condiciones de gobernabilidad que ha desarrollado a lo largo de su vida, y la actuación a través de sus tres instrumentos: la actividad empresarial, la intervención social directa y el influjo sobre la sociedad (“macroinflujo”).

Por otra parte el libro refleja en sí mismo unos rasgos de este “híbrido organizacional” que es la FS. En primer lugar, el talante de esta entidad no se ajusta al de algunas organizaciones que auspician publicaciones conmemorativas para celebrar aniversarios importantes, con la intención de pulir y embellecer la imagen corporativa en especial la de sus directivos, que en ellas resultan ser siempre inmejorables ciudadanos y patriotas ejemplares. No por accidente en las historias oficiales las organizaciones

lucen como entes alejados de conflictos, inmunes a crisis y a menudo como producto de un soso devenir de logros y aciertos; usualmente parecen desprovistas de las vicisitudes, altibajos, contradicciones y dolores de cabeza que las hacen humanas y reales. Por otra parte, con frecuencia estas publicaciones tienen un boato editorial que no se compadece con la débil calidad de su contenido. Su destino es ser objeto de decoración de interiores, lo que los anglosajones llaman *coffee table books*. En contraste, el acicate continuado para los autores del presente libro es que este tenga un mejor destino; que le interese al lector, lo inquiete y problematice. Para ello está anclado en la investigación sobre una entidad social específica –sus estructuras, procesos y actores– basada en información proveniente de diversas fuentes, confrontadas y confrontables. En particular, se espera que quien lo lea encuentre elementos de reflexión y un aliciente para aprender de la muy rica experiencia de la organización que aquí se estudia.

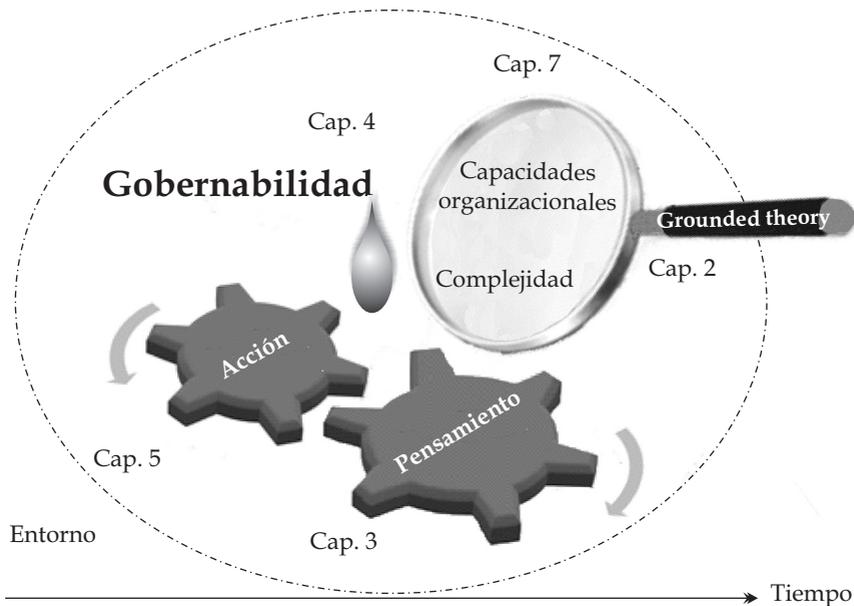
En segundo término, en un medio donde los empresarios y gerentes poco creen en la investigación académica y la miran con displicente condescendencia o manifiesto desinterés, los directivos de la FS –promotores de este proyecto– participaron directamente de varias maneras. Fue así como pese a sus ocupaciones y al alto costo de oportunidad que esto les representaba, dedicaron parte de su tiempo a varias y prolongadas entrevistas (todas ellas grabadas y transcritas), facilitaron el acceso a otros entrevistados de dentro y fuera de la FS y abrieron los archivos sin reservas de ninguna clase. Pero sobre todo, algunos leyeron, criticaron y discutieron borradores del texto con los investigadores. A estos, aún después de cinco años de estar ocupados estudiando la FS, no dejaba de sorprenderles gratamente el rigor, agudeza y nivel intelectual de los intercambios con la cúpula directiva. Los desacuerdos que surgieron sobre asuntos de contenido así como de forma se convirtieron en un desafío para el equipo a cargo de la investigación. Volver a replantear evidencias y argumentos, superar debilidades de borradores, insistir en puntos de vista incomprendidos o argüir sobre la fortaleza del detalle y la riqueza de los extractos textuales testimoniales hizo de esta investigación una experiencia académica valiosa.

¿En dónde situar este libro dentro de la bibliografía de estudios organizacionales producidos en Colombia? La metodología utilizada y los antecedentes de los investigadores permiten ubicarlo en la intersec-

ción entre la historia empresarial y aquellos estudios organizacionales que hacen un análisis de trayectoria para entender las características y singularidades de una organización y las capacidades que esta desarrolla a lo largo del tiempo para mantenerse vigente. Como se mencionó, en esta “intersección” no se pretende cubrir en gran detalle todos los aspectos de la evolución de la FS, ni “barrer” la trayectoria de todos los procesos vividos por aquella. Tampoco se abarcan los cien años de su existencia. El libro se circunscribe a los tres aspectos anteriormente mencionados y su cobertura temporal se concentra y enfatiza, en especial, en una visión de trayectoria de sus últimos cinco lustros. Hay que precisar que la unidad de análisis es la FS como un todo, no alguna o algunas de sus empresas específicas.

En el gráfico 1.1 se ilustra la interpretación que hicieron los autores sobre la realidad de la FS, lo que a su vez explica la lógica y estructura del libro. Se invita al lector a revisarla y a seguir la explicación que de ella se hace a continuación.

**Gráfico 1.1.** Interpretación sobre la realidad de la Fundación Social



Fuente: Elaboración de los autores.

El proceso permanente de reflexión-acción-reflexión que, como se verá más adelante, es característico de la FS, se representa con dos piñones que giran permanentemente cada uno con su propia lógica, y que al engranar permiten el avance continuo de la organización en el tiempo. El giro constante de estos piñones y el movimiento que se genera requiere la “gota” de lubricación de la gobernabilidad para que el engranaje se realice con una mínima fricción y costo. Siguiendo esta lógica, el pensamiento que ha inspirado la FS a la vez se nutre de su acción, lo que se recoge en el capítulo 3, mientras que la dinámica y trayectoria de su actuación se presenta en el capítulo 5. La gobernabilidad y forma de gobierno que permite la lubricación y convivencia de ambas lógicas se describen en el capítulo 4. En el capítulo 2 se explica la metodología utilizada por los autores para acercarse a la FS, cuya base es la denominada “teoría enraizada en la realidad” (*grounded theory* [Glaser y Strauss, 1967]) la cual permite acercarse al fenómeno en estudio sin hipótesis previas que se deban validar o refutar; de esta manera se puede capturar toda su dinámica y riqueza. La misma metodología permite visitar los hechos a la luz de perspectivas teóricas –en este caso, el pensamiento complejo y las capacidades organizacionales– con el fin de permitir que la teoría enraizada en la realidad empírica de la FS salga a la superficie. Esta reflexión que se consigna en el capítulo 7, se representa en el gráfico 1.1 con la imagen de una “lupa metodológica” propia de la *grounded theory*, construida con las lentes de las dos perspectivas teóricas mencionadas. La lupa se utiliza como un símbolo para mostrar la forma como se revisita la trayectoria y dinámica del proceso de reflexión-acción-reflexión característico de la FS. Dos capítulos adicionales completan la estructura del libro: el primero en donde se delinearán los antecedentes de la entidad entre 1911 y 1984, y el capítulo 6 que presenta un conjunto de reflexiones sobre el presente y futuro de la FS.

## LA ESTRUCTURA DEL LIBRO

Siete capítulos componen este texto. Luego de esta extensa introducción, un *primer capítulo* presenta una apretada síntesis de las primeras siete décadas de la FS. La metodología seguida en la investigación es también concisa y se trata en el *segundo capítulo*. Los siguientes tres capítulos abar-

can en extensión las tres cuartas partes del texto para cubrir la evolución de la Fundación en las tres temáticas que constituyen el núcleo del trabajo. La primera, evolución de su pensamiento, está tratada en detalle en el *tercer capítulo*, estructurado en cuatro secciones. En la primera de ellas se da una mirada a la evolución del pensamiento social de la Iglesia católica y de la forma como influyó en el origen y evolución del Círculo de Obreros y su Caja de Ahorros. Del último cuarto de siglo se analizan dos hitos en la evolución del pensamiento de la FS: el documento axiológico -DAX- de 1988 y el reciente “Legado” de la FS, tras el retiro de la Compañía de Jesús en 2002. La última sección de este capítulo profundiza en la evolución del pensamiento acerca de la estrategia de intervención social de la Fundación entre 1984 y 2010, ideas que alimentaron el actuar en los proyectos sociales directos y en la actividad empresarial. Se pone especial acento en la interacción entre las dos lógicas diferentes y simultáneas que han convivido dentro de la organización sin estar exentas de tensiones: la lógica del mercado y la lógica del bien común y la gratuidad. Esta peculiaridad, que constituye una ventaja competitiva, le da la capacidad para promover aquella coherencia social que usualmente le falta al mercado y que le impide a este último cumplir plenamente su función económica.

Al estudio de la evolución del pensamiento de la FS le sigue la segunda temática central del estudio: su gobernabilidad y forma de gobierno, que conforman el *capítulo cuatro*. Internamente está organizado en igual número de secciones: dos de ellas dedicadas a la forma de gobierno en los períodos 1980-1984 (años de una profunda crisis interna) y 1984-2010 (período bajo una nueva forma de gobierno). La forma de gobierno de la FS tiene una singularidad: a su cabeza están dos consejos (Consejo Social y Consejo Directivo). La penúltima sección de este capítulo sigue la trayectoria del desarrollo de la gobernabilidad en estos últimos cinco lustros en los que lenta y deliberadamente se forjan condiciones de gobernabilidad; es decir, el proceso por el cual se han ido creando en la práctica las condiciones requeridas para que, dada una forma o estructura de gobierno, la organización haya podido ser gobernada. Este capítulo termina con una sección sobre el efecto en la forma de gobierno y las condiciones de gobernabilidad que ha tenido el retiro de la Compañía de Jesús de la institución en 2002, luego de noventa años de tutelaje y orientación moral como agente externo que cautelaba el cumplimiento de la finalidad de la FS.

La tercera temática del estudio es la dinámica y trayectoria de su actuación social, objeto del *quinto capítulo* que discurre a través de tres secciones. La primera aboca la actividad relacionada con el instrumento de acción en el mercado que constituye esta “Fundación con empresas”. Lleva un orden cronológico que comienza con la reestructuración adelantada por la nueva administración al frente de la Fundación Social (que reemplazó en 1984 a la Fundación Grupo Social) a partir de 1986 y hasta los primeros años de la década de los noventa. Esta sección la componen la “desempresalización” (1986-1989); el saneamiento financiero y el fortalecimiento patrimonial (1986-1990); el proyecto de cultura organizacional comenzado en 1989; la expansión desde 1990 hasta mediados de la década, en el contexto del proceso de liberalización y globalización de la economía iniciado a principios de este decenio; la recesión económica de 1998, la peor de Colombia durante el siglo XX, que llevó a la FS a la austeridad y a años de redimensionamiento de sus empresas, y el proceso posterior a 2002, en el cual ingresa un socio internacional a la principal empresa de la entidad en estos años (el BCSC). La segunda sección se ocupa de la actividad social directa. Comienza con un análisis del concepto de pobreza, mirando en detalle su evolución en el seno de la organización a partir de 1984, seguido por el de desarrollo y análisis similar sobre su trayectoria interna conducente a la concepción de desarrollo integral y al enfoque que guiaría los programas sociales directos en el período 1986-1997. Le sigue el período 1997-2010 con énfasis en el desarrollo integral local. La sección termina con un examen a dos de los instrumentos de intervención de la Fundación Social, el macroinflujo en la sociedad y la producción de pensamiento, en cuatro apartados que están concebidos en orden cronológico (nacimiento de estos instrumentos y su definición; 1990-1993; su época de mayor actividad [1994-1998], y el período 1999-2010). El capítulo sexto consigna una serie de cavilaciones y reflexiones que ayudan a entender en su real dimensión lo diferente y aleccionador del caso de la Fundación Social, y que se trazan alrededor de dos temáticas que atraviesan transversalmente la experiencia de la FS y a su vez marcan el futuro: la estrategia de intervención social y la capacidad de gobernabilidad.

El capítulo final pasa revista a los hechos y procesos relacionados con los tres instrumentos de la FS tratados in extenso previamente: los proyectos sociales directos, la actividad empresarial y el influjo sobre la

sociedad. El capítulo lo hace a la luz de dos categorías teóricas: el pensamiento complejo en la corriente de Edgar Morin (Morin, 1994, 1999), seguido por una visión de las capacidades organizacionales (Chandler, 2005; Schreyogg y Kliesch-Eberl, 2007). La última sección del capítulo recoge los hallazgos e implicaciones que resultan de visitar los hechos.

## LA AUDIENCIA DEL LIBRO

El contenido del presente texto es amplio pues recoge una diversidad de temáticas que pueden atraer la atención de diferentes audiencias: desde académicos e investigadores interesados en la teoría organizacional y con la inquietud de comprender qué hay detrás de esta longeva organización, pasando por profesionales en el campo social interesados en develar los medios utilizados en la búsqueda del bien común, hasta aquellos preocupados por entender el desarrollo del empresariado colombiano. Para unos y otros debe ser claro que el libro no está concebido como una “guía práctica” para la acción en los campos tratados; por ejemplo, no es un instrumento para diseñar, implantar o evaluar proyectos sociales. Tampoco está destinado a señalar cuáles son las estrategias empresariales para lograr mayor competitividad. Pero al examinar la trayectoria de la FS en varios aspectos de su vida sí recobra, analiza e interpreta experiencias de esta organización y deja al lector reflexiones sobre tópicos de estrategia empresarial, gobierno corporativo, responsabilidad social empresarial, trabajo con la comunidad, cambio organizacional, conflicto organizacional, y cultura organizacional, entre otros. La complejidad de la FS como organización dificulta una presentación convencional de ella en unos pocos párrafos. Se invita, entonces, al lector para que descubra por sí mismo la riqueza de la experiencia de la FS y para que lo haga en forma crítica, pero desprevenida: “la FS puede ser para algunos discutible, podemos estar de acuerdo con eso. Lo que sí reclamamos es que se trata de una experiencia diferente, no es mejor ni peor, simplemente diferente” (Villar, 1991). El reto es encontrar, entender, cuestionar y valorar esa diferencia.

Este libro tiene una peculiaridad sobre la cual vale la pena alertar al lector, en aras de la transparencia: los dos autores de apellidos Dávila Ladrón de Guevara y el actual presidente de la FS son hermanos; los prime-

ros, por diferentes caminos de la vida terminaron investigando la misma temática (en la misma universidad y facultad: uno de ellos desde hace cuatro décadas; el otro desde hace quince años), y el tercero es depositario de una valiosa experiencia directiva al frente de la Fundación Social. Documentar y analizar esa experiencia desde una perspectiva académica es un producto de esta investigación, que queda a disposición de la entidad y de sus directivos actuales y futuros. Esta circunstancia en lugar de poner en riesgo la objetividad de este trabajo ha significado un saludable y estimulante reto para su realización. En qué medida los investigadores han logrado sortearlo con éxito queda a juicio del lector.

Los autores agradecen a la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes por el apoyo y autonomía que tanto en esta como en otras actividades académicas les han hecho posible dedicarse a las temáticas de su interés a lo largo de su vida académica. Durante los cinco años de trabajo conducentes a este libro los autores han vivido de lleno una etapa singularmente dinámica y de fortalecimiento de la actividad de investigación en la Facultad. Su reconocimiento especial va a la decana durante este primera década del nuevo siglo, María Lorena Gutiérrez. En la Fundación Social aprecian el interés, colaboración efectiva e incesante sentido crítico de la cúpula directiva de la administración –el presidente Álvaro Dávila, el vicepresidente corporativo Eduardo Villar y la vicepresidenta de Desarrollo, María Eugenia Querubín– quienes dedicaron muchas horas a responder entrevistas y a leer de forma minuciosa borradores en diferentes etapas del estudio. Deben también agradecer la favorable disposición de los restantes 23 miembros y ex miembros de la organización, varios de ellos activos en su Consejo Social y en el Consejo Directivo, que fueron entrevistados en largas sesiones. Como es usual declararlo en los trabajos académicos, las opiniones expresadas a lo largo y ancho de este libro son responsabilidad exclusiva de los autores, resultantes del ejercicio de su autonomía académica y, sobra decirlo, no comprometen ni a la universidad de la que son miembros ni a la organización estudiada.

# 1.

## **LA FUNDACIÓN SOCIAL (1911-1984): SÍNTESIS DE UNA LARGA TRAYECTORIA**

SI BIEN EL libro analiza el pensamiento y acción de la Fundación Social -FS- en el período 1984-2010, se requiere contextualizar de forma ágil las circunstancias generales que esta vivió en sus primeras siete décadas. El presente capítulo pretende cumplir con este objetivo.

### **BREVE NOTA SOBRE EL CONTEXTO COLOMBIANO CUANDO NACE LA FUNDACIÓN SOCIAL**

El primero de enero de 1911 el jesuita Jesús María Campoamor reunió en Bogotá a un grupo de obreros y benefactores para fundar el Círculo de Obreros de San Francisco Javier y su Caja de Ahorros (hoy Fundación Social y Banco Caja Social). Por su parte, el presidente de la nación, Carlos E. Restrepo, antioqueño y empresario, completaba cinco meses con las riendas del poder presidencial, que había logrado como candidato de la Unión Republicana (una coalición de los partidos liberal y conservador) y que estaba orientado hacia la modernización del país.

Al completar un siglo de vida independiente, en términos de desarrollo económico, Colombia era un país rural y atrasado que gastaría todavía otras dos décadas saliendo del siglo XIX (como coincide en afirmar un historiador: “en Colombia el siglo XIX terminó en 1930” [Bejarano, 1977: 19]). Hacía apenas diez años el país había pasado por la cruenta y prolongada Guerra de los Mil Días (1899-1902), había perdido una parte de su territorio (por la secesión de Panamá) y todavía estaba en ciernes el tratado con Estados Unidos que le reconocería una indemnización por el controvertido despojo (vendría en 1922). Estaba recién comenzando un incipiente proceso de industrialización con asiento principal en Medellín y en segundo lugar en Bogotá. Y respecto a las condiciones de trabajo humano y justicia social, en 1912 se difundía en Londres un informe del *Foreign Office* del Gobierno británico sobre la situación de esclavitud y las atrocidades con los indígenas colombianos y peruanos que cometían los empresarios peruanos del caucho en el Putumayo<sup>14</sup> (Pineda, 1995). Ese mismo año en su encíclica *Lacrimabili Statu*, el papa Pío X condenaba el genocidio del Putumayo y propendía por los derechos de las minorías indígenas de América del Sur. Se refirió a la situación como “deshonra excepcional” y “mancha de sus Estados” (Pío X, 1912).

Sobre la idea puesta en práctica por Campoamor de crear una caja de ahorros para los obreros, hay que señalar que hacía veintiún años en Colombia se había traducido un libro famoso de Samuel Smiles, quien se refería así a la labor de los empresarios:

...pueden ayudar activamente a sus obreros en la formación de hábitos prudentes, estableciendo cajas de ahorros para hombres y mujeres, y cajas de a penique para muchachos y niñas, estimulando la creación de socieda-

---

<sup>14</sup> El informe del Gobierno británico, escrito por el cónsul de ese país en Río de Janeiro, Sir Roger Casement, se publicó y se le llamó *El libro azul del Putumayo*. Un año después, en 1913, apareció *El libro rojo del Putumayo*, presumiblemente escrito también por un ciudadano británico y destinado a presentar el punto de vista colombiano sobre estas denuncias internacionales, arguyendo por “los derechos de la República de Colombia sobre el lejano Putumayo, su política indigenista presumiblemente más favorable para los grupos indígenas [que la del Perú] y la actuación más humanitaria de los caucheros colombianos con respecto a los nativos” (Pineda, 1995: 23). *El libro rojo del Putumayo* fue reimpresso en 1995 (Bogotá, Planeta Colombiana Editorial) con un prólogo del antropólogo Roberto Pineda Camacho.

des de providencia y sociedades constructoras, etc. Pueden, igualmente, darles buenos consejos en cuanto la manera de gastar sus salarios [...]. La caridad no puede remediar el mal (Smiles, 1889: 201-202).

### SÍNTESIS DE UNA EXTENSA TRAYECTORIA<sup>15</sup>

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 *Rerum novarum* (promulgada en 1891) y en la experiencia de los círculos obreros que se habían expandido en esa época por Europa<sup>16</sup> (Londoño y Restrepo, 1995: 16). El Círculo se constituyó como “una sociedad no política que propende por el mejoramiento de las condiciones de vida de la clase obrera en el orden religioso, moral, material y económico” (Londoño y Saldarriaga, 1994: 33). Desde sus inicios, el Círculo cubrió cuatro áreas o fines: economía, instrucción, moralidad y religión. 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” (Londoño y Saldarriaga, 1994: 33) que el Círculo adelantaba en las áreas de instrucción (escuelas infantiles, restaurantes escolares, talleres de entrenamiento técnico) y “moralidad” (por ejemplo, la construcción de un barrio obrero en el sur de Bogotá, como medio para fomentar los hogares cristianos)<sup>17</sup>. De manera visionaria Campoamor “sustituyó el concepto de limosna por el de ‘aporte económico’ de los benefactores y ‘ahorro’ de los obreros. Estos dos tipos de ingresos formarían la base del capital para invertir en las obras sociales y producirían, a la vez, un interés del 3% anual a los ahorradores” (Londoño y Saldarriaga, 1994: 33). El padre Campoamor murió en 1946 y fue reemplazado por otro jesuita, José María Posada, quien permaneció al frente del Círculo hasta 1970; durante los dos años siguientes, el Círculo estuvo bajo la dirección de los jesuitas Luis Guillermo Vélez,

<sup>15</sup> Sección basada en Dávila, Dávila y Schnarch (2010).

<sup>16</sup> En el capítulo 3, sección sobre la “Génesis y trayectoria del pensamiento y acción de la ES”, se profundizarán estos y otros elementos que dieron vida a la conformación del Círculo de Obreros.

<sup>17</sup> Sobre los orígenes del Círculo de Obreros, véase Dávila (2003, pp. 954-962).

inicialmente, y Jaime Martínez (Briceño, 1997: 171); a este último lo sucedió en 1972 el también jesuita Adán Londoño.

En el balance general de los primeros cincuenta años del Círculo (1911-1961) se afirmaba que “su estrategia giró en torno de dos ejes principales –la economía y la educación–, a partir de los cuales se articularon las diferentes instituciones y actividades”. De igual manera se destacaba la constancia del Círculo en las labores de: “educación para el pueblo, financiación de las escuelas con las utilidades de la Caja de Ahorros, los restaurantes escolares, la preocupación por la higiene, el papel de las Marías y el servicio a Dios y a la patria” (Martínez y Angulo, 1996: 11). Se reconoce, también, que la obra del Círculo constituyó “un instrumento múltiple de intervención social que desempeñó un importante papel preventivo [...] que pretendió atacar el problema de la ‘cuestión social’ de manera integral”<sup>18</sup>.

[A través de la] red institucional del Círculo (Caja de Ahorros, barrio Villa Javier, granjas agrícolas, escuelas, institutos nocturnos, colonias de vacaciones, etc.) se buscaba la instrucción, redención y regeneración de los obreros, [mientras que] para el caso de la élite social se propuso una labor educativa destinada principalmente a la transformación de las modalidades tradicionales de concebir la pobreza y de actuar sobre ella (Martínez, Noguera y Castro, 1996: 34).

Durante los años sesenta hubo un “un período de transición, no sólo para el Círculo sino para el gobierno de la Compañía de Jesús y para la Iglesia en general, que se inició con el Concilio Vaticano II en 1962” (Martínez, Noguera y Castro, 1996: 15). A la luz de los cambios ocurridos en esa etapa, se empezó a gestar una renovación cuya pretensión era “actualizar el trabajo del Círculo con las condiciones cambiantes de la década del sesenta”. Como resultado de este proceso, en 1965 se aprobó una reforma estatutaria que introdujo cambios importantes en la naturaleza, patrimonio y gobierno del Círculo. Desde el punto de vista jurídico,

---

<sup>18</sup> Por “cuestión social” se hacía referencia en la época “al conjunto de problemas generados por el proceso de expansión y consolidación del capitalismo en el mundo, proceso que hacía cada vez más extensas las distancias entre las élites nacionales y los llamados sectores obreros” (Martínez, Noguera y Castro, 1996: 35).

se constituyó la Fundación Círculo de Obreros, que reafirmó el “propósito de contribuir al perfeccionamiento de la clase obrera y de las clases menos favorecidas económicamente” (Martínez y Angulo, 1996: 17). En los nuevos estatutos el Consejo de Administración quedó conformado por cinco miembros, cuatro de ellos elegidos por el Círculo de Obreros y el quinto correspondiente al director del mismo.

La exigencia de una honda renovación de la obra del Círculo se hizo mayor hacia finales de la década. En la sesión del Consejo de Administración del 31 de enero de 1969 el Viceprovincial de la Compañía de Jesús reconoció que esta era “una de las obras más importantes de la Compañía en el campo de lo social, 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, el superior invitó a una renovación y comunicó “que la Compañía había nombrado una comisión encargada de estudiar la obra del Círculo de Obreros” (Martínez y Angulo, 1996: 17). Estaban dadas, entonces, las condiciones para hacer un cambio que “actualizara y activara la obra social del Círculo y elaborara programas hacia el futuro” (Martínez y Angulo, 1996: 18). Fue en este escenario en donde llegó a la dirección del círculo, en 1972, el jesuita Adán Londoño.

Desde el inicio de su gestión Londoño impulsó una reforma de los estatutos del Círculo y de la Caja, con el fin de adaptarlos a las nuevas circunstancias. La reforma, aprobada en octubre de 1973 tuvo dos implicaciones muy importantes. Primero, se creó el Consejo Social del Círculo de Obreros como “instancia de asesoría en lo social y lo pastoral, y como mecanismo de mayor participación de la Compañía de Jesús en la organización, en razón a que sus miembros serán mayoritariamente jesuitas y profesionales javerianos” (Martínez y Angulo, 1996: 22). Segundo, la finalidad de la obra:

[...] basada en la socialización del capital obrero proveniente del ahorro y los aportes de las clases altas adquirió una nueva orientación que cambió el sentido de la Caja de Ahorros, la cual pasó a convertirse en una empresa financiera con mayor autonomía y radio de acción cuyo rendimiento debía invertirse en la obra social (Martínez y Angulo, 1996: 22).

La ahora denominada Caja Social de Ahorros “se desligó administrativamente del Círculo para convertirse en una institución indepen-

diente; sin embargo, el Círculo mantuvo la propiedad sobre el patrimonio de la Caja, la facultad para disponer sobre el uso de las utilidades y los derechos estatutarios en el órgano de gobierno más alto de la Caja<sup>19</sup>. Las dos organizaciones tendrían no solo personería jurídica diferente (como ocurría desde 1931), sino una administración separada “bajo el entendido de que ambas representaban dos instancias que debían funcionar autónomamente; por un lado, una entidad financiera y por otro, una encargada de la obra social”<sup>20</sup>. Se inició así el proceso de modernización de la Caja que implicó varias decisiones: a) el cambio de nombre; b) la desvinculación de las *Marías* (mujeres que como parte de su compromiso de vida con la obra, tenían a su cargo labores operativas y de contabilidad en el manejo diario de las oficinas de la Caja)<sup>21</sup> y la modificación de la forma peculiar de organización que se había generado a su alrededor; c) el acuerdo de que la Caja y el Círculo dejaran de estar dirigidos por la misma persona, y d) la búsqueda de asesoría de las cajas de ahorro españolas para darle a la Caja una nueva organización y un nuevo manejo administrativo, comercial y financiero (Dávila, 2003: 968). En 1973 se nombraron los primeros gerentes de tiempo completo del Círculo y de la Caja Social.

Amparado en la reforma estatutaria el Círculo asumió en 1976 una nueva estructura organizacional, en la cual 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 y administrativos era una función específica del Consejo de Administración y de la gerencia. Emerge aquí, en forma explícita, el criterio novedoso –aun hoy en día– de establecer relaciones entre el pensamiento social del Círculo y lo económico-administrativo para ejercer el papel de garante del cumplimiento de las orientaciones y la finalidad de la entidad. El Consejo Social estaba

---

<sup>19</sup> Comentarios de un directivo de la FS a una versión preliminar de este documento, 18 de febrero de 2008, p. 23.

<sup>20</sup> Comentarios de un directivo de la FS a una versión preliminar de este documento, 18 de febrero de 2008, p. 24.

<sup>21</sup> Sobre las *Marías* existe un trabajo de historia oral (véanse Londoño y Restrepo, 1995) que formó parte del proyecto de historia institucional que la FS adelantó en la década de los noventa. Otros libros publicados en aquel entonces son: Londoño y Saldarriaga (1994); Casas (1995); Martínez y Angulo (1996); Martínez, Noguera y Castro (1996), y Briçeño (1997). Otro estudio sobre la historia empresarial de la CAV Colmena se publicará en 2012.