

Índice

Presentación.....	7
“Balbino Arizu, el Rey del vino” y la inserción de su empresa en la economía vitivinícola de Mendoza (1883-1930)	
Ana María Mateu.....	13
Precios, Salarios, Peronismo y Empresa. El caso del Mercado Central de Frutos (1938-1958)	
Eduardo Martín Cuesta.....	53
Estado empresario y elencos directivos en el sector eléctrico. El desarrollo de la electrificación durante el peronismo en la provincia de Buenos Aires, (1946 – 1955)	
Luis La Scaleia.....	81
O Corporativismo Empresarial, e o Estadono Desenvolvimento Industrial: uma análise comparada entre Argentina e Brasil no período entre 1956 e 1978	
Marlon Brisola y Moisés Villamil Balestro.....	133
Sustentabilidad de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores: Chilavert Artes Gráficas	
María Teresa di Salvo.....	175
 Reseñas	
Dávila L. de Guevara, José Camilo; Dávila L. de Guevara, Carlos; Grisales Rincón, Lina y David Schnarch González. <i>Lo social y lo económico: ¿Dos caras de una misma moneda? La Fundación Social y sus empresas (1984-2010)</i> . Bogotá, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2011, 282 pp.	
Luis Fernando Molina Londoño.....	211

Abiuso, Marina y Vallejos, Soledad. AMALITA. *La biografía*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 2013, 351 pp.

María Elena Stella.....219

Normas para publicación.....225

Reseña

Dávila L. de Guevara, José Camilo; Dávila L. de Guevara, Carlos; Grisales Rincón, Lina y David Schnarch González. *Lo social y lo económico: ¿Dos caras de una misma moneda? La Fundación Social y sus empresas (1984-2010)*. Bogotá, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2011, 282 pp. ISBN 978-958-695-687-1

Como indica el título, este libro trata sobre uno de los grupos empresariales más grandes de Colombia, la Fundación Social -FS, en el periodo corrido entre 1984 y 2010. La publicación coincide con el primer siglo de vida del proyecto social, religioso y económico fundado en Bogotá a principios del siglo XX por el cura jesuita español José María Campoamor. Sin embargo, los autores advierten, que no se trata de una historia conmemorativa, no obstante que ella lo amerita porque en Colombia, “son escasas las organizaciones... que han logrado una trayectoria centenaria” (p. 1).

La pertinencia de esta investigación radica en la identificación que hace de los factores que permitieron a los grupos económicos o conglomerados empresariales, ganar una alta participación en los mercados de la mayoría de economías latinoamericanas. La FS es uno de los grupos más grandes de Colombia por el número y tamaño de las empresas del sector financiero, asegurador, recreativo y cultural que lo conforman así como por los seis mil empleados que tiene en la actualidad. Una aproximación a su estudio desde la Administración y la Historia empresarial, permite identificar numerosos aciertos y problemas que plantea la gestión de la gran empresa en América Latina, y particularmente en el inestable y turbulento entorno que ha caracterizado a Colombia en los últimos treinta años.

El libro tiene sus antecedentes en 1990 cuando la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes en Bogotá, respondió al interés de directivos de diversas empresas colombianas por profundizar en el estudio académico de experiencias de gestión en el país; entonces la FS, hizo parte de las diez experiencias locales exitosas seleccionadas por

su innovación gerencial, para ser estudiadas en el Internacional Management Development Program (Interman) que en Colombia estuvo liderado por Carlos Dávila, coautor del libro. Luego, entre 1994 y 1997, la FS y la misma Facultad suscribieron un acuerdo para realizar la historia empresarial de la Corporación de Ahorro Colmena (1973-1994), una de las empresas más grandes de este grupo económico, proyecto que contó con el trabajo de cinco profesores y la dirección de Carlos Dávila. Finalmente, en 2005, directivos de la FS pidieron a la Facultad realizar la investigación sobre la trayectoria empresarial, social e ideológica de la organización que dio origen a una publicación que resume los hallazgos de un trabajo realizado entre 2005 y 2007 (Dávila, J. C; Dávila C. y D. Schnarch, *Monografía*, No. 104 de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, 2010) y a la presente publicación, producida entre 2008 y 2010 bajo el liderazgo de Camilo Dávila con el mismo grupo de investigadores, a quien se sumó la administradora y consultora Lina Grisales. Para ilustrar sobre un ineludible contexto que ubique a los lectores, en todas estas publicaciones hay secciones dedicadas a los antecedentes de la FS, que se remontan a 1911 cuando el cura Campoamor fundó en Bogotá, el Círculo de Obreros y la Caja Social de Ahorros, embriones de la actual Fundación.

El grupo de autores es interdisciplinario y multigeneracional al reunir dos investigadores *senior* y dos *junior*, con una diferencia de edad de treinta años pero que comparten su dedicación al estudio de la Teoría organizacional, la Historia empresarial y las “capacidades organizacionales” o capacidades que durante su existencia forjan las organizaciones. Camilo y Carlos Dávila son ingenieros industriales de la Universidad de los Andes y Ph. D. en Comportamiento Organizacional de la Universidad de Tulane el primero y Ph. D. en Teoría Organizacional de la Universidad de Northwestern el segundo; poseen un amplio currículo de publicaciones en sus áreas de especialización. Por su parte, Lina Grisales y David Schnarch son administradores de la Universidad Nacional y de la Universidad de los Andes, respectivamente. Todos se dedican actualmente a la docencia.

Aspectos llamativos del trabajo son la metodología y su realización con fines docentes. La metodología integra de manera

pragmática los temas de interés del cuerpo gerencial de la FS y del grupo de investigadores logrando como resultado un texto con utilidad para la formación de administradores y para la gestión de los ejecutivos de la Fundación. El libro es resultado de la profunda interacción entre ambos estamentos, mediante la lectura crítica de los documentos que arrojó. Así, el *proceso inverso* frente a lo usual cuando se investiga empleado en la investigación derrumba paradigmas en método, pues los investigadores primero se familiarizaron con las fuentes primarias y secundarias sobre la organización para empaparse por cuenta propia de todos los aspectos que históricamente han confluído en ella. Luego identificaron las herramientas teóricas más adecuadas para ordenar y valorar la información ya identificada y proceder al análisis de lo relevante.

Y esta decisión en lo metodológico tiene mucho sentido por la naturaleza de la organización, es decir, por la síntesis aparentemente disonante que la Fundación Social logra entre lo económico y lo social precisamente destacada en el título del libro. Antes de lanzar hipótesis y escoger las teorías que pudieran usarse mecánicamente aprovechando su universalidad para estudiar cualquier empresa o grupo económico, los autores llegaron a la teoría después de un exhaustivo trabajo empírico. La decisión sobre el uso de este método no es de extrañar si partimos de la crítica que un coautor del libro ha hecho a las generalizaciones teóricas carentes de fundamento empírico (Dávila 1986, 2012). Otro hecho poco corriente es que los informantes, es decir, los directivos en ejercicio y ya retirados participaron en el proceso de investigación, no solo como proveedores de información oral y experiencial mediante entrevista a profundidad, sino como acompañantes en los procesos de análisis e interpretación.

Las primera hipótesis del libro plantean que la FS en sus primeros sesenta años (1911-1973) tuvo un desarrollo lento y estable, en concordancia con un país rural que se urbanizaba y modernizaba aceleradamente con base en un modelo de industrialización por sustitución de importaciones; en esta etapa se definieron la naturaleza y propósitos del proyecto que antecedió a la FS, especialmente en cuanto al trabajo con los pobres mediante programas de ahorro, educación y

difusión del pensamiento social católico, su organización, gestión y vínculo con la Compañía de Jesús, congregación religiosa dentro de la cual se creó y desarrolló el Círculo de Obreros y la primera caja de ahorros en 1911. La siguiente hipótesis sugiere que una segunda y última etapa transcurrida entre 1973 y el presente fue de cambios profundos y rápidos relacionadas en primer lugar, con su naturaleza y valores dada la impronta del Concilio Vaticano II, que planteó la lucha contra “la pobreza y la exclusión, agravadas en Colombia por nuevas formas de la violencia política y criminal; y en segundo lugar, relacionadas con la organización, porque la Caja de Ahorro, “instrumento empresarial” de la Fundación, debió transformarse para adecuarse a cambios introducidos sucesivamente por políticas públicas de fomento que promovieron creación de nuevas instituciones financieras como las corporaciones de ahorro y vivienda, reforma del Estado y apertura económica. Tal realidad dio origen a nuevas empresas, a la incursión en actividades diferentes a la bancaria y a un grupo económico del que la Fundación Grupo Social fue matriz hasta 1984, año en que pasó a denominarse Fundación Social. En esta segunda etapa es que se concentró la investigación.

Los tres temas centrales del libro, articulados con la trayectoria histórica de la unidad de análisis, o sea “la FS como un todo, no alguna o algunas de sus empresas”, son el pensamiento que ha orientado la organización, las formas de gobierno y la actuación empresarial, social y de “macroinflujo” o incidencia sobre la sociedad (p. 9). La naturaleza del estudio es tan híbrida como la misma organización estudiada, pues sale de un cruce entre la historia empresarial y los estudios organizacionales que analizan trayectorias para entender las características de una organización, su evolución y las capacidades que desarrolla en el tiempo para perdurar.

La estructura del libro se compone de una larga introducción y siete capítulos. El primero, como se señaló, aborda los antecedentes de la organización. El segundo, los detalles de la metodología. El tercero refiere a los cambios en la estructura de pensamiento que inspira la estrategia de acción social de la FS entre 1984 y 2010, que no sobra precisar, está basada en el pensamiento social de la Iglesia, como

“ventaja competitiva” que permite a la entidad fortalecer “la coherencia social que usualmente le falta al mercado” (p. 13). El cuarto capítulo trata la gobernabilidad y la forma de gobierno, cuya particularidad se sustenta en la existencia de dos concejos, uno social y otro directivo; en cuanto a gobernabilidad (proceso mediante el cual se ha creado en la práctica las condiciones para que la organización haya podido ser dirigida de acuerdo con su doble estructura de gobierno) se analizó el impacto que tuvo el retiro de la Compañía de Jesús como tutor moral durante noventa años. El quinto se ocupa de la actuación social, para cuyo tratamiento se tuvieron en cuenta los aspectos de contexto que presionaron la transformación administrativa (1984), el saneamiento financiero (1886-1990), la expansión durante la internacionalización de la economía (1990-1995), la austeridad frente a la crisis de finales de siglo y por último, el “redimensionamiento” con la llegada de un socio internacional al Banco Caja Social, principal empresa de la organización; luego se estudia la “actividad social directa” y el concepto de *pobreza* para organizar los programas sociales. El capítulo sexto contiene una reflexión sobre las lecciones que deja la experiencia histórica de la FS para su futuro en cuanto a la estrategia para la acción social y la gobernabilidad. A manera de conclusión, el capítulo octavo analiza los “proyectos sociales directos, la actividad empresarial y el influjo en la sociedad” con base en las teorías del pensamiento complejo de Morin y de las capacidades organizacionales de acuerdo con Chandler, Schryogg y Kliesch-Eberl.

Entre todos los capítulos, el tercero resulta particularmente interesante porque da cuenta de un hallazgo sui generis. Se trata del DAX o documento axiológico (1984), especie de filosofía estratégica para guiar con armonía dos campos muy antagónicos, como son la acción empresarial o lucrativa y la acción social, que colocó a los pobres en la posición suprema para orientar la actuación de la FS. La axiología debe entenderse como “tratado de las cosas rectas o justas” (p. 78). El documento es el legado de la Compañía de Jesús a la Fundación una vez se retira de la organización en 2002. Fue redactado durante un periodo de apogeo del conglomerado y del sector financiero donde tenía su mayor actividad empresarial, que culminó en una severa crisis en 1982.

Define un modelo empresarial y social a partir de la reflexión sobre la concepción original del Círculo de Obreros y su Caja de Ahorros de 1911 fundado por el cura Campoamor (p. 76). “El documento, publicado en medio de una aguda confrontación interna entre la Fundación Grupo Social, sus directivos y la Compañía de Jesús, se convirtió en un referente usado poco tiempo después como base para la reflexión axiológica establecida luego por la administración que entraría a regir la FS desde finales de 1985. Esta entidad vendría a remplazar a la Fundación Grupo Social” (p. 78).

No deja de sorprender en un ámbito académico, económico o empresarial encontrar una entidad que dedica un ‘costo de oportunidad’ del tiempo de sus directivos supremamente caro, a la tarea de construir un documento con base en muchas y largas discusiones (p. 79), que paradójicamente convierte a una entidad movida por el ánimo de lucro, a estudiar y comprender la pobreza y combatirla, hasta llegar a ser especialista en la materia, como si se tratase de una ONG, una dependencia estatal especializada en ejecución de políticas de desarrollo o una entidad académica dedicada a su estudio.

Otro valor del trabajo está representado en la manera en que teórica y metodológicamente la Historia empresarial se teje y se nutre con disciplinas de la administración como Estrategia, gestión, teoría y cultura organizacional. Allí es posible identificar cómo aspectos considerados a veces residuales—*verbi gracia* los ideológicos o culturales- pueden explicar la duración y la capacidad de enfrentar transformaciones rápidas para solucionar con éxito los retos económicos, políticos y sociales que plantea el entorno local e internacional.

El libro tiene utilidad para los empresarios y gerentes. Muestra las ventajas de conocer y reflexionar sobre su quehacer administrativo trabajando sistemáticamente con los investigadores. Los ejecutivos trabajan el día a día y planean el futuro, pero suelen pensar poco sobre cómo sus empresas llegaron al presente. La reflexión al respecto resulta útil para tomar decisiones sobre el futuro. Así como lo social y lo económico parecen ser dos caras complementarias en el caso de la FS, pasado y futuro son otras dos caras propias de la naturaleza de las empresas, que convierten la lectura de este libro en herramienta para

gerentes y directivos en general, y no solo de la FS. Por su parte, cientos de proveedores y miles de clientes pueden beneficiarse de este trabajo que se inscribe en la tendencia de numerosas compañías en el mundo que están asignando cuantiosos recursos a organizar sus archivos históricos como primer paso para escribir historias que los acerquen también a sus clientes. Las gigantes Unilever, P&G, Zara, Shell o Ecopetrol por ejemplo, han publicado recientemente sus historias empleando archivos de la empresa y tradición oral, resultado del trabajo académico de investigadores profesionales. Estos trabajos inciden sobre la decisión de clientes internos y externos mitigando la incertidumbre que genera la escasez de información cuando la relación comercial se basa en la confianza. La conservación de la memoria respalda decisiones de inversión. Estas grandes empresas se empeñan en que sus clientes comprendan sus estrategias, los detalles de su organización y los mecanismos de funcionamiento a través del tiempo. Solo Shell distribuyó entre sus empleados y clientes cerca de 100.000 copias de su más reciente historia.

Por otra parte, con una cuidadosa elaboración académica, el trabajo tiene propósitos prácticos y útiles para la formación en administración como “difundir los aprendizajes derivados del análisis de su recorrido (el de la Fundación), de sus ciclos, de sus altibajos, de la manera como superaron las crisis y las coyunturas difíciles que les han permitido consolidarse” (p.1) en un contexto inestable y adverso. Como casi toda investigación realizada en ámbitos universitarios, esta puede nutrir la actividad docente en los cursos de Organizaciones, Estrategia, Análisis del entorno, Historia empresarial y Teoría organizacional que se ofrecen en pregrados y postgrados de Administración. Por esta precisión es que no es historia conmemorativa, género de la historia empresarial más dado a la apología de las empresas que al análisis crítico y riguroso de su desenvolvimiento donde también caben los errores, las crisis y las liquidaciones.

Para quienes investigamos, la utilidad está en las posibilidades de trabajo de su modelo metodológico que puede usarse como guía en nuevas investigaciones sobre historia de empresa con adecuada fundamentación teórica en un medio donde además se ha producido poco

al respecto. Por otra parte, su valor ilumina sobre aspectos de la historia empresarial de Bogotá y su área de influencia, la menos estudiada de las regiones colombianas no obstante constituir una cuarta parte de la economía colombiana y tener actualmente el empresariado más poderoso del país. Sobre su proceso de ascenso en los últimos cincuenta años se sabe poco y este libro da algunas claves de cómo se ha dado. Los académicos interesados en estudiar la administración, tienen en el trabajo la posibilidad de conocer cómo se gestionan empresas con método colombiano, para afrontar las particularidades del entorno local, caracterizado por la desintitucionalización, la crisis y los bajos índices de crecimiento. Por carecer de empresarios, el libro sobre la FS ofrece es una historia de una dinámica gerencial exitosa en un tiempo de larga duración.

Este caso y la manera como se estudió, tal vez enseña que las empresas líderes en Colombia no pueden seguir equivocándose en mantener un sistema injusto por desconocer los componentes sociales en la gestión de los negocios. El libro muestra que la Fundación Social parece haberse anticipado por décadas a construir una conciencia de que con estructuras correctas, incentivos adecuados y un buen manejo del talento humano pueden contribuir a un desarrollo con mayor equidad, crecimiento económico y rentabilidad social, sin perder de vista la ganancia empresarial, según demuestran estos cuatro investigadores.

Luis Fernando Molina Londoño

Facultad de Administración

Universidad de los Andes

Bogotá - Colombia