Cuadernos de Administración
ISSN: 0120-3592
revistascientificasjaveriana@gmail.com
Pontificia Universidad Javeriana
Colombia

Dávila, José Camilo
Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza
Cuadernos de Administración, vol. 26, núm. 47, julio-diciembre, 2013, pp. 11-33
Pontificia Universidad Javeriana
Bogóta, Colombia

Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20531182002

Cómo citar el artículo
Número completo
Más información del artículo
Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza*

*José Camilo Dávila***

* Este artículo es resultado de un proyecto titulado "Perdurabilidad y capacidades organizacionales" realizado por la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, desde enero de 2005 hasta agosto de 2012. El artículo se recibió el 18-06-13 y se aprobó el 09-10-13. Sugerencia de citación: Dávila L., J. C. (2013). Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 11-33.

** Ph. D en Comportamiento Organizacional, Tulane University, New Orleans, USA, 2004; Master of Management, Tulane University, New Orleans, USA, 1999; Especialista en Gestión de Sistemas de Salud, Fundación Getulio Vargas, São Paulo, Brasil, 1980; Ingeniero Industrial, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 1975; Profesor Asociado, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia; pertenece al grupo de investigación Estudios Organizacionales. Correo electrónico: jdavila@uniandes.edu.co

Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza

Resumen

Con base en los aportes de varios autores, este artículo propone una definición de capacidad organizacional que precisa la naturaleza, las características y la potencialidad de este concepto. Esta definición sugiere una salida alternativa a la dificultad que existe para establecer una tipología de las capacidades organizacionales. Mediante el análisis de caso de una organización se ilustran los dos componentes de dicha definición: la naturaleza dialógica de la capacidad de gobernabilidad y la dimensión dual que caracteriza su ejercicio. Esta definición proporciona entonces una base conceptual explícita y coherente para avanzar en la investigación sobre capacidades organizacionales.

Palabras clave: Capacidades organizacionales, capacidades dinámicas.

Clasificación JEL: L20, M10, M20.

Organizational capabilities: Dynamic in nature

Abstract

Drawing upon research findings of some authors, this paper is putting forwards a novel definition of organizational capabilities pinpointing the nature, features and potential of this notion. This definition suggests an alternative to the difficulty to establish a typology of organizational capabilities. The two components making up such a definition are exemplified on the basis of a case analysis, i.e., the dialogic nature engrained in the governance capacity, and the dual dimension characterizing the way how such organization capabilities are being put into practice. Thus, such a definition provides for an explicit and coherent conceptual basis for further research endeavours to be undertaken vis-à-vis organizational capabilities.

Keywords: Organizational capabilities, dynamic capabilities.

JEL classification: L20, M10, M20.

Capacidades organizacionais: dinâmicas por natureza

Resumo

Com base nas contribuições de vários autores, neste artigo, propõe-se uma definição de capacidade organizacional que determina a natureza, as características e a potencialidade desse conceito. Esta definição sugere uma alternativa para a dificuldade de estabelecer uma tipologia das capacidades organizacionais. Mediante a análise de caso de uma organização, ilustram-se os dois componentes dessa definição: a natureza dialógica da capacidade de governabilidade e a dimensão dual que caracteriza seu exercício. Essa definição proporciona, então, uma base conceitual explícita e coerente para avançar na pesquisa sobre capacidades organizacionais.

Palavras-chave: Capacidades organizacionais, capacidades dinâmicas.

Classificação JEL: L20, M10, M20.

Introducción

El concepto de capacidad organizacional se ha desarrollado principalmente en el campo de la estrategia. Chandler, por ejemplo, a partir de la evidencia histórica derivada de sus análisis sobre sectores claves de alta tecnología en Estados Unidos, Europa occidental y (algunas veces) Japón, desarrolló la premisa de que "en economías de mercado las fortalezas competitivas de las firmas industriales descansan en las capacidades organizacionales aprendidas" (2005, p. 6). Estas capacidades configuran una "base de aprendizaje integrado" que es difícil, costosa y dispendiosa de replicar. Sin embargo, después de década y media de investigación sobre el tema, cuestiones conceptuales básicas siguen aún sin resolver, entre ellas la misma definición de capacidad y la distinción entre capacidades dinámicas y operacionales (Helfat y Winter, 2011).

Este artículo muestra que hoy es posible, a partir de los aportes continuados de varios autores, configurar una definición de capacidad organizacional que permite precisar la naturaleza, las características y potencialidades del concepto[1]. Sugiere también una salida alternativa al intento de establecer categorías para las capacidades organizacionales. El artículo está organizado en seis secciones. En las dos primeras se precisa el significado de los conceptos de rutina y capacidad organizacional respectivamente. En la tercera sección se presenta el concepto sobre la naturaleza dialógica de una capacidad y la dimensión dual que caracteriza su ejercicio, perspectiva que da una salida a la dificultad para establecer una categorización de las capacidades organizacionales, tema de la cuarta sección. En el contexto de las definiciones planteadas, la quinta sección describe el caso de la capacidad organizacional de gobernabilidad desarrollada por una organización que opera en Colombia, en donde se ilustran su naturaleza dialógica y su dimensión dual. En la sección final se da una orientación para avanzar en la investigación sobre capacidades organizacionales.

1. ¿Qué es una rutina?

Se reconoce que los escritos de Joseph Schumpeter (1934; 1954) han contribuido de manera esencial en la configuración del marco conceptual que está en el trasfondo de la actual discusión sobre capacidades organizacionales. Inspirados en sus ideas, Nelson y Winter (1982) propusieron una visión del cambio económico que ayudaría a delinear el concepto de capacidades distintivas de la firma: la teoría evolutiva. Bajo esta teoría, las firmas son vistas como entidades heterogéneas caracterizadas por su particularidad (son únicas) y por su *path-dependent knowledge-based*.

El modelo evolutivo propone que las firmas se pueden entender en términos de una jerarquía de rutinas que se practican, en donde se incluyen las habilidades organizacionales de orden inferior, la forma como éstas se coordinan, y los procedimientos de decisión de

[1] Este artículo se construye principalmente a partir de los aportes de los siguientes autores: Nelson y Winter (1982), Morin (1998, 1999), Winter (2000, 2003, 2008 y 2012), Helfat y Peteraf (2003), Helfat y Winter (2011), Kliesch-Eberl *et al.* (2005) y Schreyögg y Kliesch-Eberl (2007).

alto nivel, que definen lo que se va a hacer en los niveles inferiores. En consecuencia, parte de las capacidades de la firma se construyen a partir de sus rutinas internas, mediante un proceso de aprendizaje que se considera un factor determinante para que la organización cumpla sus tareas productivas y logre sobrevivir (Hodgson, 1998). Sin embargo, en este proceso de construcción de las capacidades, el contraste entre rutina e innovación es también un elemento central pues es a través de las capacidades como se reconfiguran, extienden o modifican los patrones aprendidos de comportamiento.

La connotación de rutina hace referencia a "un comportamiento aprendido, repetitivo o cuasi-repetitivo, fundado en parte en el conocimiento tácito" (Winter, 2008, p. 45). Dos características del concepto de rutina se destacan aquí: a) la estructura anidada y jerárquica que caracteriza a un conjunto típico de rutinas; y b) la relación entre rutina e innovación (Schumpeter, 1950). En primer lugar, un cuadro típico general de actividades rutinarias opera dentro de una estructura anidada e incluida jerárquicamente en donde las rutinas de bajo nivel caracterizan el rendimiento de elementos específicos de las rutinas de nivel superior (Winter, 2008). Así entendida, la noción de una jerarquía de rutinas organizativas es uno de los elementos clave subsumido bajo el concepto de capacidad organizacional (Nelson, 1991).

Aunque la estabilidad característica de las rutinas se reconoce como una de las múltiples fuentes de resistencia interna al cambio y a la innovación, es un error común concluir que "rutinización e innovación son conceptos inherente y diametralmente opuestos" (Winter, 2008, p. 46). Se sugiere mejor una actitud abierta a reconocer y entender cuál es el papel que las rutinas actuales y su alcance (*scope*) desempeñan en las respuestas que se dan a situaciones nuevas. Cuando el alcance (ámbito) de estas rutinas es muy limitado, para una organización resultará desafiante enfrentar inclusive variaciones ya familiares en el entorno; por el contrario, cuando estas rutinas poseen un amplio alcance y competencia, la posibilidad de que la problemática a enfrentar sea novedosa es menor, y en consecuencia la tarea de adaptación se reduce a un "*gapfilling and reconecting*" (Winter, 2008, p. 47). Asimismo, la innovación muchas veces se caracteriza por la realización de nuevas combinaciones a partir de elementos familiares, en donde, si bien estos últimos son conocidos, la combinación en sí misma no lo es (Schumpeter, 1934). Es decir, la innovación se facilita cuando no todo es creado a partir de cero, en especial cuando los elementos recombinados –las rutinas actuales– son fiables y de amplio alcance (Nelson y Winter, 1982).

A pesar de lo anterior, nadie sabe con certeza qué clase de evento se puede presentar en el futuro, ni cuándo y ni cómo se hará evidente; en consecuencia, cualquier preestructuración del proceso de observación, interpretación y acción frente al entorno, en términos de reglas generales o rutinas, puede cegar al observador, en este caso la organización. La capacidad de una respuesta flexible y oportuna a estas situaciones imprevistas exige procesos de detección y escaneo en constante flujo, con una lógica contraria a la que caracteriza a las rutinas (Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007). Es decir, de manera

simultánea a su estructura jerárquica de rutinas, una organización requiere de habilidades de improvisación que le permitan detectar e interpretar las señales y hacer frente a los acontecimientos imprevistos o extraordinarios. Precisamente, en el contexto de una capacidad organizacional es donde se da la posibilidad de una síntesis pragmática entre dos elementos aparentemente opuestos: creatividad y rutina (Winter, 2008). En una sección posterior, se muestra cómo esta síntesis pragmática se logra al interior de una capacidad debido a su naturaleza dialógica y a la doble dimensión que caracteriza su ejercicio. A partir de las consideraciones anteriores se precisa, a continuación, la definición de capacidad organizacional.

2. ¿Qué es una capacidad organizacional?

Las capacidades organizacionales se entienden como entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de solucionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje (y en consecuencia poseen un componente dinámico intrínseco), y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos (Helfat y Peteraf, 2003; Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007). En términos más específicos, una capacidad organizacional se define como una "rutina de alto nivel (o colección de rutinas) que en conjunto con el proceso de asignación y combinación de los insumos ofrece a la gerencia de la organización alternativas de decisión para producir salidas (*outputs)* de un determinado tipo" (Winter, 2000, p. 983). Además del concepto de rutina hay que destacar tres elementos en la definición de capacidad: a) el propósito deliberado y específico que posee una capacidad; b) la posibilidad de que ésta se pueda desplegar en diferentes direcciones (Winter, 2003); y c) la naturaleza dialógica que la caracteriza, que le permite albergar en su operación dos componentes antagónicos con lógicas diferentes –orden/rutina y desorden/improvisación– sin perder la unidad (Morin, 1998).

Afirmar que una organización posee una capacidad específica significa que "la organización (o las partes que la constituyen) tiene la habilidad para realizar una actividad particular de una manera confiable y al menos mínimamente satisfactoria" (Helfat y Winter, 2011, p. 1244). Dos precisiones son necesarias en esta definición: a) la expresión "mínimamente satisfactoria" implica que el resultado de una actividad es reconocible como tal, y funciona al menos mínimamente frente a lo previsto, es decir, poseer una capacidad no implica tener una habilidad sobresaliente. Esta última precisión es importante en cuanto, si bien una capacidad se define en referencia a un nivel de desempeño, este varía en cada organización de manera que se evita así cualquier viso de tautología en relación con un rendimiento superior (Helfat *et al*., 2007); y b) una capacidad, por su naturaleza dialógica, permite en su ejercicio la realización simultánea de actividades repetitivas y confiables, y de *actividades ad hoc* que no reflejan una práctica o comportamiento estandarizado; es decir, alberga simultáneamente dos ideas contrarias, conservando la capacidad de funcionar (Collins y Porras, 1995). Esta característica le permite a una capacidad incorporar simultáneamente con la

lógica de las rutinas, una lógica inestable que posibilita la reconfiguración de acuerdo con los mensajes de la lógica estable-rutinaria, y las señales del exterior. Es esta naturaleza dialógica la que hace posible que una capacidad "permita la dualidad en el seno de la unidad" (Morin, 1998, p. 106).

En concordancia con la anterior definición general, Schreyögg y Kliesch-Eberl (2007) precisan que una capacidad en su dimensión estable/rutinaria posee tres características esenciales: a) representa una solución efectiva de problemas complejos, b) es ejercida habitualmente y de manera efectiva, y c) es confiable y se desarrolla a lo largo del tiempo. A continuación se precisa la propuesta de estos autores.

2.1. Solución de problemas complejos

Poseer una capacidad no se puede atribuir a una organización, a menos que haya resuelto problemas desafiantes y, en consecuencia, haya logrado sobrevivir. La complejidad tiene que ver tanto con la incertidumbre y sofisticación que caracterizan 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 *et al*., 2003). Dado el carácter emergente de una capacidad, el proceso combinatorio que ésta implica no siempre es transparente y analíticamente entendible; por el contrario, se describe como "un fenómeno social misterioso" (Dosi *et al*., 2000, p. 1).

2.2. Uso habitual y efectivo

El concepto de capacidad organizacional está vinculado a dos términos: acción y desempeño. Una organización posee una capacidad cuando hace algo que es apreciado, y lo hace de manera efectiva comparado con otras organizaciones menos capaces de obtener una solución efectiva. Un caso de desempeño efectivo 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; es decir, de rutinas que constituyen una de las bases sobre la cual se construyen las capacidades (Nelson y Winter, 1982; Winter, 2000).

2.3. Confiabilidad y tiempo

Las capacidades representan un patrón de acción confiable; es decir, un conjunto de actividades no puede ser calificado como una capacidad a menos que muestre ser efectivo frente a 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, e implica la integración de experiencias pasadas para la solución de problemas actuales, y la orientación de decisiones futuras.

Una capacidad se genera a partir de un evento inicial que dispara una cadena de reacciones que, en conjunto, delinean la trayectoria de esa capacidad. La construcción de una capacidad toma tiempo y genera interacciones sociales de diversa naturaleza, frecuencia, intensidad y duración. El tiempo es una dimensión básica en su construcción: una forma específica de seleccionar y vincular los recursos se desarrolla gradualmente frente a 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).

3. La naturaleza dialógica de una capacidad organizacional y la dimensión dual en su ejercicio

La dimensión estable/rutinaria de una capacidad organizacional arriba definida pone de presente una paradoja, que se evidencia cuando las circunstancias cambiantes del entorno presionan de tal manera que una *capacidad nuclear* se convierte en una *rigidez nuclear* (Leonard-Barton, 1992). Una organización necesita controlar el riesgo que conlleva utilizar patrones tradicionales para enfrentar nuevas tareas. Para resolver esta paradoja se propone en este artículo que los procesos de construcción y ejercicio de una capacidad organizacional (patrones de acción habituales) y su dinamización (no estandarizada) se consideren como dos procesos separados y simultáneos que se compensan mutuamente al interior de esta capacidad, dada su naturaleza dialógica.

3.1 La naturaleza dialógica

Desde la perspectiva del pensamiento complejo[2], Morin (1999, p. 109) define el principio dialógico como "una asociación compleja (complementaria, concurrente, antagonista) de instancias conjuntamente necesarias para la existencia, el funcionamiento y el desarrollo de un fenómeno organizado". Reconoce la necesaria coexistencia de una lógica estable y de una lógica inestable en los fenómenos organizados que "permite mantener la dualidad en el seno de la unidad" (Morin, 1998, p. 106). Además entiende la organización como un sistema abierto y recursivo que posee una capacidad de regenerarse y reorganizarse para hacer frente a los procesos de desintegración interna y externa.

Desde la perspectiva de otra literatura, Collins y Porras (1995, p. 59) al describir las características de las compañías "altamente visionarias" destacan la "tiranía de la disyuntiva" como aquel "punto de vista racional que no acepta la paradoja, que no puede vivir con dos fuerzas aparentemente contradictorias al mismo tiempo". Frente a esta "tiranía", las organizaciones visionarias "se liberan con el genio de la agregación", es decir, mediante "la capacidad de una organización para adoptar ambos extremos de diversas dimensiones a un mismo tiempo". Esta es otra manera de referirse al principio dialógico y a la natu-

[2] La teoría del pensamiento complejo en la corriente de Edgar Morin (1998) se propone como "un pensamiento que contextualiza, globaliza y relaciona lo que está separado, capaz de recoger el desafío de la complejidad" (González, 1997, p. 10). Pretende "sustituir el paradigma que impone conocer por disyunción y reducción, por un paradigma que exija conocer por distinción y conjunción" (Morin, 2011, p. 142).

raleza dialógica de una capacidad organizacional. La "tiranía de la disyuntiva" es la que lleva a Schreyögg y Kliesch-Eberl, (2007, p. 925) a aferrarse a la idea de que "*since one and the same process cannot comprise concurrently stabilizing and destabilizing forces, the processes of organizational capability evolvement and development have to be temporarily and locally deskewed*". Es decir, estos autores, por su perspectiva racional, no aceptan la naturaleza dialógica de una capacidad organizacional.

La naturaleza dialógica que caracteriza una capacidad le permite albergar en su operación dos componentes antagónicos con lógicas diferentes, orden/rutina y desorden/improvisación, sin perder la unidad ni la capacidad de funcionar. Hay una realización simultánea de actividades repetitivas y confiables, y de *actividades ad hoc* que no reflejan una práctica o comportamiento estandarizado. Es decir, de manera simultánea a su estructura jerárquica de rutinas, una organización requiere de habilidades de improvisación que le permitan detectar e interpretar las señales, y hacer frente a los acontecimientos imprevistos o extraordinarios. Una capacidad incorpora simultáneamente con la lógica de las rutinas, una lógica inestable que posibilita la reconfiguración del sistema de acuerdo con los mensajes de la lógica estable-rutinaria, y las señales del exterior. Esta naturaleza dialógica es la que posibilita que en el contexto de una capacidad organizacional se dé una síntesis pragmática entre dos elementos aparentemente opuestos: creatividad y rutina (Winter, 2008). En el lenguaje de Morin (1998, p. 106), que "permita la dualidad en el seno de la unidad". Sea de una u otra forma como se exprese, la naturaleza dialógica es un sello distintivo del concepto de capacidad organizacional.

3.2 La lógica del proceso dual

La idea es, por un lado, explotar el poder característico de una arquitectura estandarizada de resolución de problemas y, por el otro, compensar el riesgo inherente de disfuncionalidad de esta misma arquitectura, mediante la instalación de alertas que den indicaciones tempranas de cambios inesperados del entorno. Estas alertas exigen que la organización establezca un nivel de reflexión abierto (no estandarizado) y permanente sobre su estructura y sus procesos cotidianos. La evolución y ejercicio de la capacidad, y su dinamización se conciben así como dos procesos separados pero compensatorios que se realizan simultáneamente, y que al complementarse aseguran la supervivencia del sistema.

El ejercicio de una capacidad se concibe dentro de una lógica dual: por un lado se realiza la explotación de una habilidad mientras simultáneamente se pone en operación un proceso de reflexión sobre esa práctica, que se encarga de la exploración de cambios en el entorno y de la adaptación de las prácticas habituales a las nuevas exigencias (Luhmann, 1995; March, 1991). Esta dimensión dual permite tanto el monitoreo del ejercicio de una capacidad organizacional –su evolución, utilización, efectos al interior y hacia fuera de la organización– como el de los eventos críticos del entorno, y la consideración de alternativas potenciales de asignación de recursos. De esta manera, la observación con-

tinuada del ejercicio de una capacidad hace posible detectar en una etapa temprana riesgos potenciales, desajustes y oportunidades, de manera que estos nuevos requerimientos entren en la agenda de los decisores de la organización (Kliesch-Eber *et al*., 2005; y Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007). Esta característica dialógica y auto-reflexiva de una capacidad organizacional es un sello distintivo de este concepto.

3.3 El "modo de observación de segundo orden"

El proceso que mira el ejercicio de una capacidad desde un punto de vista no 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). El punto ciego de un observador de primer orden es usualmente la visualización de nuevas alternativas de asignación y combinación de recursos, asuntos que pueden ser vistos solo por un observador de segundo orden con un marco de referencia diferente. La observación de segundo orden posibilita que la organización esté siempre abierta a los cambios y oportunidades del entorno.

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 (Luhmann, 1993). Para que un proceso de observación de este tipo opere adecuadamente dentro de la naturaleza dialógica de una capacidad, debe abstenerse de cualquier intento de rutinización, de manera que el proceso sea siempre abierto y proclive a diseños nuevos y extraordinarios. Solo de esta forma hay buenas posibilidades de detectar tempranamente señales de eventos que pongan en entredicho la validez de las prácticas actuales.

La investigación sobre detección temprana de las crisis muestra que estas son regularmente precedidas por avisos y señales activadoras débiles. Por esta razón, las organizaciones necesitan adquirir experticia en el reconocimiento de esas señales y en su interpretación adecuada (Ansoff, 1976; Hensgen *et al*., 2003). Este modo de observación, como ya se mencionó, se debe mantener tan abierto y desestructurado como sea posible, y la interpretación de las señales y alarmas se debe abordar bajo el concepto de *ad hoc problem-solving,* que es una categoría "no rutinaria, no altamente estandarizada y no repetitiva" (Winter, 2008, p. 59). La organización debe, entonces, fomentar habilidades de improvisación para hacer frente a las señales y acontecimientos sorprendentes (Mendoça *et al*., 2004).

Esta lógica de dinamización contrabalancea la lógica de rutinización propia de la actual arquitectura de solución de problemas, y, si bien no elimina el riesgo de utilizar patrones tradicionales para enfrentar nuevas tareas, sí provee un medio para mantenerlo a un nivel aceptable (Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007). En consecuencia, en el ejercicio de una capacidad organizacional, los

componentes estático (patrones de acción habituales) y dinámico (no estandarizado) operan simultáneamente, permitiendo que la capacidad organizacional y el sistema en su conjunto se mantengan vigentes a lo largo del tiempo.

4. ¿Es factible establecer una tipología de las capacidades organizacionales?

Otra alternativa que se ha planteado frente a la paradoja de las capacidades organizacionales es establecer una categorización de las mismas; es entonces cuando se habla de las capacidades dinámicas (Teece y Pisano, 1994). Collins (1994) es uno de los primeros autores que hace esta categorización, al diferenciar entre aquellas capacidades que reflejan la habilidad para realizar las actividades funcionales básicas de la empresa y aquellas otras que tienen que ver con el mejoramiento dinámico de estas mismas actividades. Zollo y Winter (2002) y Winter (2003) diferencian también entre capacidades *zero-order* y *first-order*. Mientras las primeras se refieren al *how you earn your living*, las segundas se ocupan de *how you change your operational routines* (Helfat y Peteraf, 2003; Winter, 2003). Sin embargo, Collins (1994, p. 145) reconoce que en el caso de las capacidades organizacionales "es difícil hacer distinciones rígidas entre las categorías dado que todas tienen que ver con la habilidad de una firma para realizar una actividad (sea estática, dinámica o creativa) […] y dada su infinita variedad es imposible desarrollar una tipología exhaustiva y mutuamente excluyente".

En el mismo sentido, en un reciente artículo Helfat y Winter (2011, p. 1245) reconocen que si bien las capacidades se diferencian en términos de los objetivos y resultados que pretenden, "es imposible trazar una línea clara entre estos dos tipos de capacidades [dinámicas y operativas] debido a que: a) el cambio está ocurriendo siempre, al menos en cierta medida; b) es difícil diferenciar las capacidades dinámicas de las operativas en función de si las dinámicas apoyan lo que se percibe como un cambio radical frente a un cambio no-radical, o a nuevas empresas en comparación con las ya existentes; y c) algunas capacidades pueden simultáneamente servir tanto a fines operativos como dinámicos (*dual-purpose capabilities*)".

En efecto, frente a una realidad en donde el cambio es permanente, resulta difícil establecer una base sólida sobre la cual hacer un juicio de si algo cambia o no; factores como el nivel de abstracción con el que se aborda el fenómeno, o el período de tiempo sobre el cual se analizan el grado y la profundidad del cambio pueden conducir a conclusiones que varían ampliamente de un caso a otro. Helfat y Winter (2011) suministran tres ejemplos[3] que ilustran cómo capacidades que apoyan negocios existentes o cambios aparentemente no radicales pueden tener importantes atributos dinámicos. Esta dimensión dinámica de

[3] Estos ejemplos son: a) la capacidad de Intel para desarrollar sistemáticamente cada 18-24 meses nuevas generaciones de semiconductores; b) la capacidad de cadenas como Walmart, Starbucks y Marriot para replicar su modelo de negocio a través de la proliferación de *outlets*; y c) la capacidad de la industria del petróleo para localizar reservas de gas y petróleo de manera repetida ¿Son estos esfuerzos innovadores o representan más de lo mismo?

una capacidad es la que usualmente apoya cambios no radicales en horizontes de corto plazo y en ambientes que son relativamente apacibles. Relegar una capacidad a la categoría de no dinámica porque en el corto plazo no ha generado un cambio radical "puede obscurecer el potencial total de estas capacidades […] sería más útil centrar el interés investigativo en evaluar la naturaleza y velocidad del cambio que una capacidad permite" (Helfat y Winter, 2011, p. 1246).

Como ya se mencionó, Winter (2007, p. 41) dilucida esta cuestión al afirmar que es en el contexto de una capacidad organizacional en donde se da "una síntesis pragmática entre los elementos aparentemente opuestos de novedad-familiaridad y creatividad-rutina". Con base en esta consideración y en el argumento de que una capacidad organizacional sirve al mismo tiempo fines operacionales y dinámicos (*a dual-purpose capability*), este artículo sustenta su propuesta sobre la naturaleza dialógica de una capacidad organizacional y la dimensión dual en su ejercicio. Se ofrece así una salida alternativa a la denominada "paradoja de las capacidades", y a la dificultad para establecer un límite claro entre capacidades dinámicas y operativas.

5. La dimensión dual de la capacidad de gobernabilidad de una organización colombiana

Se presenta a continuación el caso de la Fundación Social (FS), una organización no gubernamental de naturaleza civil, sin ánimo de lucro, sin dueño, con un patrimonio y con la misión institucional de "trabajar para contribuir a modificar las causas estructurales de la pobreza en Colombia, y promover la construcción de una sociedad más justa, más humana y más próspera". Es dueña de seis empresas capitalistas que competían en 2013 en los sectores financiero (banco, fiduciaria y capitalizadora), previsional, y de la construcción. Sus cifras la ubicaban entre los doce principales grupos económicos del país[4]. La descripción y análisis del caso muestra que la FS desarrolló una capacidad de gobernabilidad durante el período 1985-2011 que le permitió retomar y mantener el poder sobre el conglomerado de empresas, garantizar su naturaleza y finalidad, y perdurar. Se ilustra, además, la naturaleza dialógica de esta capacidad y la doble dimensión en su ejercicio.

5.1 Metodología del estudio de caso sobre la FS[5]

La investigación que sustenta el estudio sobre la FS corresponde a un estudio de caso en profundidad –*in-depth case study research*– (Yin, 1994), elaborado con una metodología cualitativa e inductiva en donde los conceptos teóricos están enraizados en y emergen de los hechos y de su análisis (Glaser y Strauss, 1967). Bajo esta perspectiva, las categorías teóricas usualmente se evidencian una vez se han descrito los hechos, a diferencia de aquella que parte de unos conceptos teóricos

[4] En mayo de 2013, contaba con siete mil empleados distribuidos en seis empresas con cuatro millones de clientes. En 2012 el valor agregado que generaron sus empresas excedió los 578 mil millones de pesos (321 millones de dólares), y sus activos ascendieron a 9,6 billones de pesos (5.330 millones de dólares).

[5] Para un mayor detalle sobre el caso y la metodología utilizada en su desarrollo, ver Dávila *et al*. (2011) y Dávila (2012).

preestablecidos que guían la recolección y análisis de los datos. Para mayor claridad, en este artículo se sigue la secuencia convencional de proveer primero el marco de referencia teórico, para después mostrar cómo los hechos lo validan. Es importante, sin embargo tener presente que estos conceptos (naturaleza dialógica de una capacidad y la doble dimensión en su ejercicio) emergieron del estudio de caso en sí mismo, acompañado con un esfuerzo simultáneo de consulta de la literatura relevante sobre la temática (Suddaby, 2006).

Al igual que un experimento, un caso se elige por razones teóricas, es decir, porque: a) es un ejemplo extremo, ampliamente revelador de un fenómeno inusual; y, b) brinda oportunidades inusuales de acceso a la información (Eisenhardt y Graebner, 2007). El caso sobre la FS cumplió a cabalidad con estos requisitos así: a) con una trayectoria centenaria, es uno de los pocos ejemplos de una "fundación con empresas" –que contrasta con la figura más común de una "empresa con fundación"– y b) durante siete años continuos se tuvo acceso a su información interna, y a entrevistas en profundidad realizadas a varios de sus actores clave (directivos, ex directivos, ex consejeros y ex asesores).

La característica longitudinal del estudio de caso, que abordó la trayectoria de los cien años de la FS y profundizó en el período 1965-2011, permitió documentar hechos centrales en la vida de esta organización. Se revisaron 439 actas de los dos órganos superiores de gobierno, y se realizaron 85 entrevistas con 34 actores clave, a lo largo de ochenta y dos meses (abril 2005 - mayo 2012); todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas. El análisis de la información se adelantó en varios pasos, siguiendo las recomendaciones de Glaser y Strauss (1967) para ir y venir de una manera iterativa de la información recogida hacia la identificación de posibles categorías teóricas relevantes (capacidades organizacionales y perdurabilidad, en este caso).

A partir de la información proveniente de las fuentes documentales, de las entrevistas y de las observaciones del equipo de investigación se siguió el siguiente procedimiento: a) se identificó un listado de eventos para categorizar "que seguía a qué, y cuándo", y se delineó un "mapa de incidentes críticos" (Miles y Huberman, 1984, p. 10) que permitió organizar longitudinalmente los datos y tener un entendimiento general de la trayectoria de la FS; b) se generó una detallada historia narrativa de la trayectoria de la organización en el período 1965-2011 que permitió integrar y sintetizar el amplio volumen de información disponible, avanzar hacia un análisis en profundidad, y facilitar la emergencia de las especificidades del caso y la generación de conocimiento (Eisenhardt, 1989); c) a partir de la historia narrativa se identificó una "cadena de evidencias" que explicitó los vínculos entre el interés de los investigadores, los datos colectados y las conclusiones obtenidas (Yin, 2009); y d) para asegurar que las conclusiones estuvieran sustentadas con la información proveniente de las entrevistas y de la documentación interna, cada entrevista y documento (relevante) revisado se codificó utilizando categorías de agrupación resultantes de la interpretación de los autores. En esta última fase se utilizó el *software* de análisis de contenido Atlas-ti.

Se utilizaron dos medidas de validez interna para sustentar las conclusiones del estudio: a) la formulación de un marco de investigación claro, y b) la triangulación de las fuentes de información (Yin, 1994; Gibbert *et al*., 2008). Como marco teórico se utilizó la definición de capacidad organizacional presentada en la primera parte de este artículo, que reconoce la naturaleza dialógica de una capacidad, y en consecuencia que en su ejercicio los componentes estático (patrones de acción habituales) y dinámico operan simultáneamente. De otro lado, la utilización de múltiples fuentes de información, la elaboración de una "cadena de evidencias" y su validación entre los investigadores y el equipo directivo de la FS permitió un proceso de *triangulación*, e incrementó la *confiabilidad general* del estudio (Yin, 2009).

5.2 Síntesis de una larga trayectoria

Los orígenes de la Fundación Social se remontan a 1911. En ese año el jesuita español José María Campoamor fundó en Bogotá el Círculo de Obreros y su Caja de Ahorros, inspirado en la doctrina social católica surgida de la encíclica Rerum novarum (1891), y en la experiencia de los círculos de obreros en Europa[6]. El Círculo se constituyó como "una sociedad no política que propendía por el mejoramiento de las condiciones de vida de la clase obrera en el orden religioso, moral, material y económico" (Londoño y Saldarriaga, 1994, p. 33).

En sus primeras seis décadas (1911-1969), la actividad giró alrededor del Círculo de Obreros, alimentado de los excedentes de su Caja de Ahorros. El Círculo tuvo como propósito fomentar el ahorro, el cual se entendía como una herramienta fundamental para superar las difíciles circunstancias que enfrentaba la clase obrera. Una estrategia central era invertir en negocios con el ahorro de ricos y pobres, de manera que "sus ganancias y sin excepción de ninguna clase irían –después de pagar los legítimos intereses– a beneficiar a la clase obrera" (González y Quintana, 1940, p. 40). Bajo este esquema, los excedentes de la Caja financiaban la obra del Círculo que incluía escuelas nocturnas y dominicales para obreros, granjas agrícolas, restaurantes escolares, imprenta, oficios domésticos y bolsas de trabajo, así como pensiones para la vejez y mutualidades. Entre 1913 y 1936, por ejemplo, se construyó en Bogotá con dineros de donaciones de benefactores, bazares y préstamos de la Caja de Ahorros un barrio obrero orientado al fomento de los hogares cristianos. Este barrio que llegó a tener 117 casas, se considera como "el primer proyecto de vivienda social en Colombia del que se tiene referencia, adelantado por iniciativa de una organización obrera y un sacerdote" (Hernández, 2011, p. 5).

Entre 1965 y 1980 se dio un proceso de modernización del Círculo y de la Caja de Ahorros que buscó actualizar el Círculo a las condiciones cambiantes de la época, derivadas en buena parte de los cambios experimentados por la Iglesia y por la Compañía

[6] Los círculos católicos de obreros y sus cajas de ahorros existían en Europa con anterioridad a la promulgación de la encíclica Rerum Novarum de León XIII (desde 1864) y tuvieron raíces en la actividad de los católicos organizados; su multiplicación en Francia y España principalmente, derivó de la inspiración proveniente de la Doctrina Social de la Iglesia (Sagredo *et al.*, 1995).

de Jesús a raíz de la realización del Concilio Vaticano II, en 1962. Durante este período se vivió una primera expansión del Círculo en múltiples sectores mediante la creación de once nuevas empresas[7].

Hacia finales de los años setenta, el Círculo no cumplía con el papel de coordinación formal de sus empresas: los gerentes de las empresas actuaban con gran autonomía e independencia frente al Círculo. En 1980, desde la dirección del Círculo se planteó la necesidad de crear una entidad, con el carácter de fundación sin ánimo de lucro, para que coordinara las empresas. Esta iniciativa se tradujo ese mismo año en la creación de la Fundación Grupo Social (FGS) como matriz del grupo constituido en ese momento por doce empresas. El Círculo de Obreros cedió a la nueva entidad todos los derechos y obligaciones que tenía en las empresas del grupo, y pasó a ser otra de las empresas del grupo. Sin embargo, detrás de la creación de la FGS hubo decisiones inconsultas y fallas de procedimiento que llevaron (entre 1981 y 1984) a un arduo proceso de negociación entre la Compañía de Jesús y los órganos de gobierno del Círculo, y de la recién creada FGS.

Finalmente, en agosto de 1984 se acordó modificar los estatutos de la FGS y dar origen a la nueva Fundación Social (FS), que actuaría como matriz frente a las unidades empresariales y garantizaría la inspiración social que les había dado origen. Así mismo se restableció la estructura de gobierno con tres "órganos rectores" (Consejo Social, Consejo Directivo y Presidente), en donde la Compañía de Jesús actuaría como garante moral a través de la designación de los miembros del Consejo Social.

Durante el período 1984-2012 la FS desarrolló –como se detalla adelante– una estructura de gobierno y unas condiciones de gobernabilidad que le permitieron ejercer el papel de matriz del grupo de empresas, mantenerse vigente en el entorno en el que competía y ser fiel a su misión. Entre 1984 y 2002 la alta dirección de la FS estuvo conformada por tres órganos directivos: el Consejo Social, el Consejo Directivo y el presidente. El superior de la Compañía de Jesús en el país nombraba directamente a los miembros del Consejo Social mientras los miembros del Consejo Directivo eran nombrados de una lista suministrada por el Consejo Social. El Consejo Directivo a su vez nombraba al presidente previo concepto del Consejo Social.

Entre las funciones del Consejo Social se encontraban fijar las políticas generales de la Fundación y sus unidades empresariales, verificar su cumplimiento, participar en la integración del Consejo Directivo y dar concepto para la aprobación, por parte de este último consejo, del presupuesto de la FS. Por su parte, el Consejo Directivo tenía asignadas 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 presu-

[7] Durante el período 1974-1982 se crearon seis empresas en los sectores financiero, de seguros e inmobiliario (empresas económicas), cuyos excedentes financiaban cuatro organizaciones en el sector social (empresas sociales o de acción social directa).

puesto de la Fundación" (Fundación Social, 1989, art. 26).

Por su parte, el presidente actuaba como el representante legal de la FS; entre sus principales funciones estaban "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" (Fundación Social, 1989, art. 30).

El retiro unilateral de la Compañía de Jesús en 2002 y la consecuente declinación de las obligaciones y atribuciones estatutarias que estaban en cabeza del superior provincial de la orden religiosa, obligó a una reestructuración de la alta dirección de la FS, la cual quedó desde entonces configurada así: el Consejo Social asumió las funciones que tenía el superior de la orden religiosa y se reconoció como la máxima autoridad de la organización con la responsabilidad del nombramiento del presidente de la FS (anteriormente nombrado por el Consejo Directivo). De ahí en adelante, los miembros del Consejo Social se nombrarían por cooptación a partir de una lista de candidatos elaborada por la sala general de los Consejos Social y Directivo. El Consejo Directivo mantuvo sus otras funciones.

5.3 Desarrollo de una capacidad organizacional de gobernabilidad

Una capacidad de gobernabilidad hace referencia a las habilidades aprendidas y ejercidas por la alta gerencia de una organización para establecer una estructura de gobierno y unas condiciones de gobernabilidad que le permitan orientar, administrar e integrar las actividades de las unidades operativas, monitorear su desempeño y tomar las decisiones sobre asignación de recursos que aseguren la supervivencia de la organización (Chandler, 2005). Como se definió en una sección anterior, una capacidad organizacional en su dimensión estable/rutinaria posee tres características: 1) representa una solución a problemas complejos; 2) se ejerce habitualmente y de manera efectiva; y 3) es confiable y se desarrolla a lo largo del tiempo (Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007).

A partir de los hechos y haciendo uso de las tres características estables de una capacidad organizacional, es posible verificar si la FS desarrolló durante el período 1984-2012 una capacidad organizacional de gobernabilidad. Se plantearon tres preguntas: ¿la FS ha solucionado problemas complejos de gobernabilidad? ¿Lo ha hecho habitualmente de manera efectiva y confiable?, y ¿ha desarrollado esta capacidad a lo largo del tiempo?

Característica 1: solución efectiva de problemas complejos de gobernabilidad. A partir de 1984 la administración de la FS, con el apoyo de los consejos, abordó de manera deliberada tres frentes de trabajo para lograr unas condiciones adecuadas de gobernabilidad que le permitieran ejercer su papel de matriz sobre el grupo de empresas y recuperar la unidad de la FS: la elaboración y difusión del Documento de Principios y Valores (DPV), la toma de las juntas directivas y de las gerencias de las empresas del grupo, y el reconocimien-

to del poder accionario de la Fundación[8]. A través de estas tres acciones la FS logró solucionar el problema de gobernabilidad que enfrentó entre 1980 y 1984, de manera que a partir de 1989 la FS ejerció el papel de matriz del grupo con poder y control real sobre sus empresas. Esta situación se mantenía vigente en 2012.

Característica 2: se ejerce habitualmente y de manera exitosa. Entre 1990 y 1993 se aprobaron importantes reformas a la legislación laboral y de seguridad social del país, que abrieron nuevos campos de acción al sector privado. La FS, que en 1990 ya había concluido su consolidación financiera, entró en un nuevo período de expansión y diversificación (1990-1994). La estructura de gobierno vigente y las condiciones de gobernabilidad logradas le permitieron actuar rápido frente a las oportunidades que ofrecía el entorno y crear cinco nuevas empresas. Todas lograron cuotas importantes de mercado, compitiendo de igual a igual con grupos empresariales más poderosos, y evidenciaron el control que tenía la FS como matriz para enfrentar las nuevas circunstancias del entorno.

Para superar la crisis económica que se vivió en el país en 1998, la FS logró –gracias al control que como matriz tenía ya sobre el conjunto de empresas– redimensionar y reconfigurar su operación entre 1999 y 2001. Este redimensionamiento implicó la venta total o parcial de algunas de sus empresas. También, disminuyó el tamaño de la matriz en cuatro veces, y capitalizó el banco en una suma importante con recursos externos.

Característica 3: es confiable y se desarrolla a lo largo del tiempo. Como ya se mencionó, la creación de la Fundación Grupo Social (FGS) en 1980 como primera matriz del grupo de empresas creó un serio conflicto de gobernabilidad que se solucionó formalmente en 1984 con el acuerdo logrado para la creación de la Fundación Social. Los nuevos estatutos de 1984 incorporaron todos los acuerdos hechos para transformar la Fundación Grupo Social (FGS) en la Fundación Social (FS) y superar el conflicto existente. Este acuerdo incluyó el traspaso de todos los bienes a la FS, la modificación del Consejo Directivo, la creación del Consejo Social y la decisión de dejar el nombramiento del presidente en manos del superior de la Compañía de Jesús.

Como resultado de un proceso de reflexión adelantado entre 1986-1988 sobre su razón de ser y obrar y los valores que la orientan, se publicó y difundió el Documento de Principios y Valores (DPV). Entre otras, este documento definió la actividad empresarial como un instrumento de intervención social y no únicamente como una forma de financiación de la acción social directa. Con base en estos planteamientos, en 1990 se formalizó 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.

[8] En 1997 la Caja de Ahorros (ahora Caja Social) se transformó en una sociedad anónima y la FS se convirtió en su accionista principal. Hasta ese momento, si bien la FS era la dueña del patrimonio de la Caja, esto no le significaba un poder accionario dada la naturaleza jurídica de esta. Además, desde finales de la década de 1980 la FS había comprado a la Caja las inversiones que esta poseía en las empresas del grupo.

Una vez asegurado el control sobre las empresas del grupo, la administración, con el apoyo de los Consejos Social y Directivo impulsó la aprobación en 1993 del Plan de Desarrollo Corporativo, en el que se definieron los parámetros de crecimiento empresarial en el mediano plazo. Ante las múltiples posibilidades de inversión que en ese momento estaban disponibles, en el plan se definió trabajar en solo tres ejes de negocios: el bancario, el asegurador con énfasis en todo lo relacionado con seguridad social, y el inmobiliario. Con este plan se perfiló la organización como un grupo empresarial con unidad de propósito y de dirección, con la FS como cabeza del grupo y con las empresas como unidades de negocio subordinadas.

A raíz del retiro de la Compañía de Jesús en 2002, el Consejo Social y la administración adelantaron entre 2002 y 2010 un proceso de análisis y reflexión del cual se derivó la definición de "El Legado de la FS". Este documento recogió aquello que la FS recibió de la Compañía de Jesús y lo que pretendía mantener hacia el futuro: validó tanto los principios y valores fundamentales como el estilo de actuación de la FS y su modelo de intervención.

En síntesis, el análisis de los hechos –a la luz de las tres características que se reconocen en una capacidad organizacional– permite sustentar la conclusión de que la FS desarrolló una capacidad de gobernabilidad durante el período 1985-2011 que le permitió retomar y mantener el poder sobre el conglomerado de empresas, garantizar su naturaleza y finalidad, y perdurar.

5.4 La dimensión dual de la capacidad de gobernabilidad de la FS

La característica longitudinal del estudio de caso sobre la FS permite ver además 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). Como ya se mencionó se ilustran tres de las características estables/rutinarias 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 (Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007). Se ilustra, además, la dimensión dual en el ejercicio de esta capacidad de gobernabilidad al mostrar cómo es posible separar y considerar como complementarias dos funciones estratégicas: la "explotación" de la capacidad y la "exploración" de cambios en el entorno (interno y externo) que ponen en entredicho la vigencia de esa capacidad y sus patrones subyacentes. Es decir, se logra diferenciar en el tiempo y en el espacio la "práctica de la capacidad" de la "reflexión sobre esa práctica", de manera que se facilita la adaptación de las prácticas habituales de gobernabilidad a las nuevas exigencias. Se evidencia, también, a) una "observación de segundo orden" (Von Foerster, 1982): cómo desde un nivel observacional y a través de un modo reflexivo y no de acción, el Consejo Social promueve el escaneo permanente de las prácticas y de los ejecutores (*practitioners*) del nivel operativo, incluyendo el Consejo Directivo, las juntas

directivas y los presidentes (y el equipo ejecutivo) de las empresas de la FS; y b) el uso de habilidades de improvisación que le permiten detectar e interpretar las señales del entorno, y hacer frente a los acontecimientos imprevistos o extraordinarios bajo el concepto de *ad hoc problem-solving* (Winter, 2008) y sus consecuentes *actividades ad hoc* que no reflejan una práctica o comportamiento estandarizado.

La separación en el tiempo y en el espacio entre la práctica y la reflexión sobre esa práctica, permite que una capacidad organizacional como la de gobernabilidad –en este caso– se mantenga vigente a lo largo del tiempo; este proceso de reflexión asegura la permanente interacción con el entorno y, en consecuencia, facilita la adaptación de las respuestas habituales a las nuevas circunstancias. La dinamización de la capacidad de gobernabilidad se da en el caso de la FS a través del ejercicio de una cadena de gobernabilidad que incluía: a) la existencia y funcionamiento de dos órganos rectores –el Consejo Social y el Consejo Directivo– ubicados aparentemente en el mismo nivel jerárquico, cada uno con una responsabilidad diferente, pero complementaria, aunque siempre con una primacía del Consejo Social en el ámbito de decisión y orientación general; b) el papel clave desempeñado (entre 1985 y 2002) por la Compañía de Jesús, a través del superior provincial en Colombia, en la configuración y operación de los dos consejos, y como agente externo que cautelaba el cumplimiento de la finalidad de la FS, papel asumido en 2002 por el Consejo Social; c) el rol catalizador de la Administración de la FS, en cabeza del presidente de la FS (y los vicepresidentes o primer nivel de autoridad después de la presidencia) quien ejerció gran influencia en la dinámica de los dos consejos, dada su posición jerárquica, el conocimiento que poseía sobre la operación integral de la organización y la capacidad de veto que implicaba tener voz en ambos consejos; y d) las juntas directivas y los presidentes (y sus equipos ejecutivos) de las diferentes empresas de la FS.

La FS llevó así a la práctica la propuesta de que en el ejercicio de la gobernabilidad, "aquellos que hacen [el Consejo Directivo y las juntas directivas y los presidentes de las empresas] dependan de los que piensan [el Consejo Social y la Administración de la FS]" 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 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, en este caso el Consejo Directivo, las juntas directivas y los presidentes de las empresas de la FS. Esta observación de segundo orden permite que la organización (a través del Consejo Social y la Administración de la FS) se tome el tiempo necesario para reflexionar sobre las razones para actuar de una cierta manera en una circunstancia específica.

El Documento de Principios y Valores (DPV), por la forma como fue concebido: resultado de un proceso de reflexión entre 1985 y 1988, y por la temática que abordó, 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 de la organización y las bases de su modelo de intervención. El compromiso del Consejo Social y la presidencia con el desarrollo de estos planteamientos hizo que estos se convirtieran en el trasfondo orientador de las decisiones tomadas en el Consejo Social a lo largo de estos años. Por su parte, el documento Legado de la FS definido en 2006, después de la salida de la Compañía de Jesús, se convirtió en el nuevo marco de referencia de la observación de segundo orden.

Como quedó establecido en el código de gobierno corporativo de la FS en 2008, los consejos y la Administración "velan por que se cumpla la finalidad a la cual está afecto el patrimonio y adicionalmente tienen la responsabilidad de hacerla auto-sostenible velando por la conservación de sus rentas" (Fundación Social, 2008, p. 3). En este contexto, el Consejo Social es el máximo órgano de la Fundación y es el que determina, en el marco del Legado, la orientación general de todo el quehacer de la FS, mientras el Consejo Directivo, en el marco determinado por el Consejo Social, es el órgano de la Fundación que dirige las materias administrativas, económicas y financieras. El presidente y su equipo como Administración de la Fundación son los encargados de ejecutar las políticas, proyectos y programas trazados por los consejos (Fundación Social, 2010).

La Compañía de Jesús, que a través de sus atribuciones estatutarias desempeñó el papel de garante moral de la finalidad de la FS, tuvo hasta el año 2002 la llave para asegurar la prevalencia de la reflexión sobre la práctica. En las nuevas circunstancias (después de su retiro), la Fundación debió asegurar estatutariamente la prevalencia de esta reflexión mediante: 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, administrativas y financieras); 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.

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 Banco Caja Social, por ejemplo). El canal de comunicación del Consejo Social con las juntas directivas de las empresas se da a través de la Administración de la FS, es decir, del presidente y del vicepresidente corporativo que es el responsable (ante el presidente) del manejo de las empresas. En el caso de la junta directiva del BCS, 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, 2008b, 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, en este caso el Consejo Social y la administración de la FS.

Un ejemplo puede ilustrar esta doble dimensión en el ejercicio de la capacidad de gobernabilidad y su importancia. En 2008 se presentaron excelentes ofertas a la FS para que vendiera el hoy Banco Caja Social (BCS). La sugerencia del Consejo Directivo y de la junta directiva del banco después de hacer los estudios financieros correspondientes fue: "difícilmente se va a conseguir un precio mejor en el futuro al que hay ahora; nuestra recomendación es que se venda el banco"[9]. La decisión del Consejo Social frente a esta recomendación fue: "Si el objetivo de las empresas de la FS fuera únicamente hacer negocios y producir utilidad, deberíamos venderlo; pero si se estudia la situación a la luz del Legado y de la finalidad de la Obra, tenemos que considerar que el padre Campoamor creó la Caja de Ahorros no para que produjera utilidad sino como un medio a través del cual se podía ayudar a derrotar la pobreza. La FS sí está interesada en conseguir unos aliados estratégicos (minoritarios) pero no está interesada en vender el banco"[10]. 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 organización, en este caso el Consejo Social y la presidencia de la FS.

Conclusiones

Si bien el grado de participación del aprendizaje y la innovación en la construcción de una capacidad ha sido y es un tema abierto a la controversia y objeto de una amplia investigación, este artículo comparte la postura de que más que este tema, los asuntos que requieren mayor atención de parte de académicos e investigadores tienen que ver con el papel de las capacidades organizacionales aprendidas y sus consecuencias en la organización (Winter, 2008), y en su perdurabilidad.

Este artículo hace tres contribuciones: a) muestra cómo a partir de los aportes continuados de varios autores se configura una definición de capacidad organizacional que permite precisar la naturaleza, características y potencialidad del concepto; b) recoge, propone y elabora en sus aspectos básicos el concepto de naturaleza dialógica de una capacidad organizacional y la dimensión dual en su ejercicio, que es a la vez una alternativa a la dificultad para establecer diferencia entre capacidades dinámicas y operativas; y c) presenta un caso de una organización en donde es posible verificar –haciendo uso de las definiciones propuestas– que durante un período de 28 años desarrolló una capacidad de gobernabilidad en cuyo ejercicio se ilustra esta dimensión dual.

Los resultados del estudio de caso aquí presentado sustentan las apreciaciones de Winter (2012) quien afirma que un esfuerzo de investigación *in situ,* que logra reconstruir el desarrollo de una capacidad a lo largo del tiempo en una organización específica, arroja luces sobre los interrogantes de investigación vigentes y relacionados con los orígenes, naturaleza, velocidad de cambio y micro-fundamentos de una capacidad organizacional.

---

9 Entrevista a Directivo 1, junio 18 de 2010, p. 17.

10 Ibíd.

Cuando un investigador asume esa posición y posee además buen acceso a los actores organizacionales –haciendo uso de observación etnográfica (Glasser y Strauss, 1967)– aprende mucho sobre: a) cuándo y cómo se genera una capacidad específica y de dónde viene el conocimiento que la caracteriza; b) las razones por las cuales seguir un procedimiento estandarizado algunas veces resultó bien y otras fue problemático; c) el camino que siguió una organización para llegar a respuestas que antes no estaban en su "manual"; y d) cómo valorar el rol de las diversas circunstancias específicas que hicieron que seguir uno u otro camino resultara más problemático que beneficioso, en la búsqueda de la perdurabilidad. El caso de la FS –en su construcción, contenido y análisis– valida estas afirmaciones.

La apreciación anterior, en conjunto con la definición de capacidad organizacional (las precisiones alrededor de su naturaleza dialógica y la dimensión dual en su ejercicio) que se propone en este artículo, suministran una base conceptual explícita, y una orientación metodológica coherente para avanzar en los esfuerzos investigativos sobre las organizaciones, las capacidades organizacionales que desarrollan y su perdurabilidad.

Referencias

Ansoff, H. I. (1976). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 20 (2), 21-33.

Chandler, A. D. (2005). *Inventing the electronic century: The epic story of the consumer electronics and computer industries*. New York: Free Press.

Collins, T. y Porras, J. (1995). *Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá: Editorial Norma.

Collis, D. J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.

Dávila L., J. C., Dávila, C., Grisales, L., y Schnarch, D. (2011). *Lo social y lo económico: ¿dos caras de una misma moneda? La Fundación Social y sus empresas (1984-2010)*. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Dávila L., J. C. (2012). La doble dimensión de una capacidad organizacional: evidencias de una organización sin ánimo de lucro que compite en el mercado. *Cuadernos de Administración*, 25 (44), 11-37.

Dosi, G., Hobday M. and Marengo L. (2003). *Problem-solving behavior, organizational forms, and the complexity of tasks*. In C. E. Helfat (Ed.), The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities (pp. 167-192). Malden, MA: Blackwell.

Dosi, G., Nelson R. and Winter S. G. (2000). Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities. In G. Dosi, R. Nelson and S. Winter (Eds.), *The nature and dynamics of organizational capabilities* (pp. 1-22). New York: Oxford University Press.

Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 1, 25-32.

Fundación Social (1989). *Estatutos*. Bogotá.

Fundación Social (2008). *Informe de labores 2007*. Bogotá: Fundación Social.

Fundación Social (2010). *Estatutos*. Bogotá.

Gibbert, M., Ruigrok, W. and Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474.

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.

González, G. y Quintana, J. (1940). *El círculo de obreros, la obra y su espíritu, 1911-1940*. Bogotá: Litografía Colombia.

González, S. (1997). *Pensamiento complejo: en torno a Edgar Morín, América Latina y los procesos educativos*. Bogotá: Editorial Magisterio.

Helfat, C. and Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.

Helfat, C. and Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32, 1243-1250.

Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford, U.K.: Blackwell.

Hensgen, T., Desouza, K. C. and Kraft, G. D. (2003). Games, signal detection, and processing in the context of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11 (2), 67-77.

Hernández, R. (2011). *Sucesivos registros del barrio San Francisco Javier –Villa Javier*. Bogotá: Corporación Patrimonio Urbano.

Hodgson, G. M. (1998). Evolutionary and competence–based theories of the firm. *Journal of Economic Studies*, 25 (1), 25–56.

Kliesch-Eber, Koch and Geiger (2005). Connecting, reflecting and acting: A new perspective on the development of organizational (core) capabilities. *Working paper*, 17 p.

Leonard–Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.

Luhmann, N. (1993). Deconstruction as second-order observing. *New Literary History*, 24, 763-782.

Luhmann, N. (1995). Social systems. Stanford, CA, USA: Stanford University Press.

March J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.

Mendoça, S., Cunha, M. P., Kaivo-oja, J. and Ruff, F. (2004). Wild cards, weak signals and organizational improvisation. *Futures*, 36 (2), 201-218.

Miles, M. and Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Morin, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Morin, E. (1999). *El Método III. El conocimiento del conocimiento*. Madrid: Ediciones Cátedra.

Morin, E. (2011). *La vía para el futuro de la humanidad*. Barcelona: Paidos, Ibérica.

Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA, USA: Belknap Press of Harvard University.

Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12, 61-74.

Sagredo, F., Espinoza, M., Castrillejo, J. Moreno J. y Horcajo, C. (1995). *Historia de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad del Círculo Católico de Obreros de Burgos (1909-1994)*. Burgos: Ediciones Aldecoa.

Schreyögg, G. and Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28, 913-933.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1954). *History of Economic Analysis*. New York: Oxford University Press.

Suddaby, R. (2006). What grounded theory is not? *Academy of Management Journal*, 49 (4), 633-642.

Teece, D. (1984). Economic analysis and strategic management. *California Management Review*, 26 (3), 87–110.

Teece, D. and Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 537-556.

Von Foerster, H. (1982). *Observing systems*. Seaside, CA: Intersystems.

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.

Winter, S. G. (2008). Dynamic capabilities as a source of change. In A. Ebner and N. Beck (Eds.), *The institutions of the market: Organizations, social systems, and governance* (pp. 40-65). New York: Oxford University Press.

Winter, S. G. (2012). Capabilities: Their origins and ancestry. *Journal of Management Studies*, 49 (8), 1402-1406.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case Study research: Design and methods*. New York: Sage Publications.

Zollo, M. and Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.