

## **¿Cómo construyen organizaciones los emprendedores sociales y las empresas?**

Inaugurar una organización es un proceso de reclutamiento de proveedores de fondos, asesores, miembros de la junta directiva y empleados. Los emprendedores sociales en fase inicial a menudo ponen un pie en la puerta de los donantes potenciales gracias a recomendaciones de sus mentores o de sus profesores.

Muchos emprendedores sociales también están aprovechando el apoyo de un gran número de microcontribuyentes. Las personas que comienzan con pequeñas contribuciones financieras a menudo terminan dedicando tiempo y energía que valen muchísimo más que sus donaciones.

La empresa social promete ser una estrategia de cambio de gran alcance, están obligadas a escuchar a sus clientes de una manera que las organizaciones de caridad no hacen.

Sin lugar a dudas, muchas empresas son gestionadas deficientemente y muchos bienes sociales no se prestan a los enfoques de mercado; parece más probable que la gente genere nuevas empresas sin ganancias ni pérdidas, que tenga una pequeña ganancia o que requiera un subsidio parcial.

La pregunta sobre cómo financiar y construir organizaciones eficaces de cambio social incluye un conjunto más profundo de desafíos: la determinación de las estructuras legales y las formas organizacionales más adecuadas para diferentes tipos de problemas.

## **¿Puede el campo del emprendimiento social atraer e impulsar trabajadores con talento?**

En la actualidad, los emprendedores sociales tienen que reclutar talento sin ser capaces de ofrecer una compensación comparada con la de las empresas. Tienen éxito al inspirar a la gente y al ofrecer un trabajo de mucho valor. Los emprendedores exitosos hacen todo lo posible para ayudar a la gente a ver cómo sus habilidades pueden ser canalizadas para lograr un cambio significativo.

La tentación del éxito corporativo sigue siendo fuerte. Las deudas de los estudiantes y las expectativas de la familia hacen difícil no caer en la tentación de una oferta de trabajo lucrativa.

En las décadas por venir, probablemente la brecha de las remuneraciones se hará más estrecha, aunque la crisis del mercado reducirá, por supuesto, los gastos fundacionales en

el plazo inmediato.

### **¿Cómo evalúan su impacto los emprendedores sociales?**

El empresario social se caracteriza por un riguroso enfoque en resultados. Medir resultados a largo plazo en el sector social es aún más difícil. En los niveles más altos, los emprendedores sociales tratan de cambiar las actitudes hacia temas como la discapacidad, el calentamiento global o el matrimonio homosexual. Los cambios de actitud a nivel de la sociedad por lo general se van desplegando a lo largo de décadas, por lo que es casi imposible determinar cómo y por qué se cambió.

En el emprendimiento social, los esfuerzos creativos para traducir el impacto en términos de dólares no se han concentrado en la recaudación de fondos, sino en los resultados que están directamente vinculados con el propósito de la organización.

### **¿Cuál es la diferencia entre la escala y el impacto?**

La mayoría de la investigación que se centra en la cuestión de la escala, se enfoca en el ámbito organizacional: cómo financiar y administrar instituciones en crecimiento. Sin lugar a dudas, ésta es un área crítica de la investigación: el sector social tiene un montón de grandes ideas, pero pocas organizaciones. Pero es importante distinguir la escala organizacional y la escala de impacto. Las dos no necesariamente van de la mano.

La mayoría de las organizaciones dedican una atención considerable a la cuestión de cómo escalar muy alto directamente, no suelen tomar en cuenta cómo lograr un cambio más allá de su alcance inmediato. Los grupos más dinámicos son los que se centran extensivamente en este desafío.

Al igual que la escala, la idea de sostenibilidad puede ser considerada de dos maneras: la sostenibilidad de una institución y la sostenibilidad de las ideas o de los valores. Cuando hablamos acerca de la sostenibilidad generalmente nos referimos a las instituciones individuales. Esto es limitante. Es como hablar de la vida de los árboles en lugar de la vida de los bosques. Ambos son importantes, pero al igual que los árboles caen y son absorbidos en el suelo, las instituciones pasan por ciclos de crecimiento y decadencia. Algunas encuentran la forma de renovarse y otras mueren. Al pensar en la sostenibilidad, es fundamental enfocarse en los bosques.

Un campo es realmente sostenible cuando sus instituciones están prontas para ser renovadas y mejoradas.

## **¿Qué detiene el cambio social?**

Las barreras institucionales y conceptuales que separan a los campos, a las industrias y a los sectores, hacen que sea difícil construir soluciones integrales.

No tiene sentido atacar muchos problemas sociales de manera fragmentada. En sociedades divididas en ámbitos especializados, las trayectorias profesionales son verticales, no horizontales, por lo que las creencias preexistentes dentro de los campos o industrias tienden a reforzarse en lugar de ser cuestionadas.

La innovación y el cambio exigen la recombinación de conocimientos: nuevas recetas, no solamente cocinar más. En una sociedad orientada en torno a la especialización, donde el conocimiento está fragmentado, los emprendedores juegan un papel importante en la integración. El emprendimiento es un proceso de fusión.

Los emprendedores sociales son combinadores creativos, que forjan espacios en la sociedad para promover soluciones integrales. Si se “especializan” en algo, lo hacen en unir a las personas que se reunirían de manera natural.

## **Tercera Parte**

### **IMAGINANDO UNA SOCIEDAD DE LA INNOVACIÓN**

#### **¿El emprendimiento social está cambiando la forma de pensar de la gente?**

El cambio de mentalidad más importante en el que los emprendedores sociales están trabajando para que se lleve a cabo la práctica hoy en día es convencer a la gente de que

los problemas más difíciles del mundo se pueden resolver.

Los emprendedores sociales también trabajan para cambiar la mentalidad sobre lo que es posible hacer a nivel individual. Muchos han encontrado maneras de liberar el potencial humano entre las personas que desde siempre han sido vistas como incompetentes, prescindibles o en un plano de rehabilitación.

Los innovadores voltean la lente: buscan fortalezas para construir sobre ellas. Haciendo esto, cuestionan los mitos sobre la creatividad y la capacidad moral y de recuperación de las personas que son pobres, analfabetas, discapacitadas, drogadictas, prisioneras, o simplemente están fuera del rango de edad que consideramos como productiva. Ellos han demostrado que las instituciones que asumen que la mayoría de la gente es competente y honesta, con regularidad tienen un mejor desempeño que las que esperan lo peor.

Las personas que ven más allá de los marcos existentes tienen tres cualidades que las hacen destacar. La primera es un apasionado interés por preguntas simples, incluso aparentemente infantiles, como: ¿por qué no podemos extender los préstamos a los aldeanos? O ¿por qué los estudiantes no prestan atención en clase?. La segunda implica un cuestionamiento a las propias suposiciones y a las de la sociedad, y una reflexión sobre cómo se infiltran en las instituciones. Y la tercera es la persistencia en la observación y en la decisión de ir a la fuente.

### **¿Cómo podrían las escuelas impulsar a los innovadores sociales?**

El corazón del emprendimiento social implica la voluntad de poner en práctica ideas que son útiles a los demás. Los emprendedores sociales son investigadores de la acción: aprenden principalmente a través de la experimentación, no sólo basándose en la teoría. Se acercan al mundo de la manera en la que un ajustador de piezas se aproxima a un reloj roto. Educar a los jóvenes a pensar y a comportarse de esta manera es diferente de ayudarlos a adquirir conocimientos. Si presentamos el reto educativo en este sentido, los esfuerzos para definir los logros de los estudiantes mediante exámenes estandarizados parecen muy limitados.

El éxito puede depender menos de lo que usted sabe que de lo bien que aprenda cosas nuevas: identificar patrones, tomar la iniciativa y trabajar con los demás. El desarrollo de la empatía es fundamental para este proceso, ya que ahora la gente interactúa regularmente con personas ajenas o extrañas que provienen de culturas distintas y tienen diferentes valores.

Para animar a más personas a ser emprendedoras sociales, las escuelas deben ayudar a

los estudiantes a sentir:

Que sus ideas son valiosas.

Que pueden resolver las cosas si se aplican.

Que es agradable colaborar con los demás.

Que es mejor cometer errores que no intentar hacer las cosas en absoluto.

La mejor manera de que las escuelas produzcan a los emprendedores sociales del mañana es que animen a los estudiantes a ensayar cambios hoy.

### **¿Qué se está haciendo a nivel universitario?**

El primer curso de emprendimiento social se inició en la Universidad de Harvard en 1994, impartido por Greg Dees, quien ahora dirige el Centro para la Promoción de Emprendimiento Social en la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad de Duke.

Hoy en día, alrededor de 350 profesores en 35 países enseñan estos cursos, de acuerdo con el *Manual de Recursos para la enseñanza del emprendimiento social (Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook, en inglés)*.

Escuelas prominentes, incluidas la Universidad de Harvard, la Universidad de Nueva York y la Universidad de Oxford, atraen a los estudiosos interesados en el emprendimiento social a través de programas competitivos de becas.

Para desarrollar emprendedores sociales de manera más sistemática, las universidades podrían crear fondos de innovación para alentar la realización de cambios de parte de los estudiantes y estimular la colaboración con las principales organizaciones y con las mejores empresas sociales. Podrían utilizar su entorno como laboratorios para la solución de problemas de la comunidad, tal como las universidades a las que les ceden terreno emplean trabajadores de “extensión” para llevar a cabo el trabajo y dedicarse a la investigación que responda a las necesidades de agricultores, ingenieros, familias y empresas en el estado natal de la universidad.

### **¿Qué pueden hacer los gobiernos para involucrarse con más éxito con los emprendedores sociales?**

Los gobiernos y los emprendedores sociales se enfrentan a presiones muy diferentes y tienen necesidades muy distintas. El trabajo conjunto a menudo ha sido muy difícil. Como

se ha mencionado, los responsables de hacer políticas necesitan ofrecer resultados en un lapso relativamente corto de tiempo con el fin de conservar el poder. Se les castiga por el fracaso, pero no son recompensados por el éxito.

El gran temor del gobierno no es la ineficacia, sino los escándalos o los fracasos que pueden ser explotados por la oposición. Los gobiernos, por lo tanto, se enfrentan a exigencias extremas de responsabilidad. A menudo diseñan políticas en torno a los métodos de rendición de cuentas. También respetan la jerarquía y el territorio. Trabajan mediante comités y buscan consensos.

Los emprendedores sociales, en cambio, insisten en ser aislados de las presiones políticas del día a día. Tienen un enfoque de largo plazo en la resolución de los problemas. Requieren flexibilidad, libertad para perseguir ideas, y habilidad para experimentar y fracasar. Trabajan de manera independiente y no tienen en cuenta los límites del protocolo e institucionales cuando éstos resultan ser obstáculos.

Para colaborar con los innovadores sociales de manera más exitosa, los gobiernos podrían sondear sistemáticamente a la sociedad que saben dar resultados y que tienen potencial de crecimiento, y así ayudarlos a impulsar sus ideas en organizaciones públicas para escalarlas.

Para tener éxito, los gobiernos tendrán que pasar de un modelo de programas en ejecución y compra de servicios de proveedores a bajo costo, a un modelo de inversión en instituciones de alto rendimiento dirigido por emprendedores.

### **¿Cómo influye el emprendimiento social en los negocios?**

Los emprendedores sociales aprecian la competencia administrativa y financiera que distingue a las empresas grandes y cada vez más empresarios están aprendiendo a respetar la ingenuidad y el impacto de las organizaciones sociales eficaces.

Los empresarios están reconociendo que el emprendimiento social trae consigo nuevas oportunidades para generar beneficios. Están demostrando ser las mejores rutas de acceso a los grandes mercados, tanto en países industrializados como en naciones en desarrollo, que actualmente han sido subatendidos por las empresas tradicionales.

En los próximos años surgirá una gran cantidad de innovación en la intersección de los sectores sociales con los empresariales.

La ignorancia del campo del emprendimiento social también conllevará nuevos riesgos para las empresas, pues éstas mantienen cada vez más la lealtad a su marca mediante su

comportamiento como ciudadanos corporativos, lo que incluye la forma en que tratan a sus empleados y a sus proveedores, cómo protegen el medio ambiente y cómo sus productos contribuyen al bienestar de la sociedad.

Hoy en día, muchos ven la empresa social como un vehículo para satisfacer una amplia gama de metas y deseos. Está despegando tan rápidamente y en tantas direcciones que se requerirían múltiples libros para darle un tratamiento adecuado.

Hoy los emprendedores sociales están creando nuevos tipos de mercados para hacer que tales servicios estén disponibles a precios asequibles.

Los emprendedores sociales también están transformando los negocios mediante la formación de asociaciones con empresas para ayudarlas a servir a un gran número de personas pobres.

La supervisión es fundamental para asegurar la integridad de la empresa social.

### **¿Puede ser más eficaz la filantropía?**

La filantropía es potencialmente la forma de capital más innovadora de la sociedad, pero no siempre se implementa con eficacia. Los filántropos pueden asumir más riesgo, mantener enfoques a más largo plazo, y apoyar las ideas menos populares.

La filantropía podría provocar un aumento significativo del impacto en el sector ciudadano en las próximas décadas.

Históricamente, la filantropía se veía a través de la lente de la caridad y a menudo se practicaba de forma no sistemática, e incluso de modo caprichoso. Sin duda, muchas fundaciones de vanguardia, como la Rockefeller, la Ford y la Robert Wood Johnson, han mantenido durante mucho tiempo un claro enfoque en sus resultados.

Algunas ideas sobre cómo podrían los filántropos redistribuir recursos para aprovechar a los emprendedores sociales con mayor eficacia:

- Ayudar a los emprendedores sociales a que se comprometan más exitosamente con empresas y gobiernos.

- Financiar apoyos estructurales para el emprendimiento social.

- Mantenerse firmes en las cosas que funcionan y comunican con claridad.

- Dejar que mueran más organizaciones.

Ayudar a los emprendedores sociales a trabajar juntos.

## **¿De qué manera el campo del emprendimiento social influye en el periodismo?**

El periodismo está sufriendo una profunda transformación, los periódicos y los programas de noticias de diversas cadenas, están experimentando la disminución de lectores y espectadores. Los consumidores continúan migrando a los medios de comunicación en línea y de cable.

La legitimación de una categoría de noticias centrada en las soluciones. La mayor parte de la actividad en el campo del emprendimiento social permanece oculta a la vista pública.

Las historias de soluciones a problemas sociales, cuando aparecen, tienden a ser tratadas como noticias secundarias o “suaves”, en comparación con las denuncias de corrupción en los negocios o en el gobierno.

El emprendimiento social ofrece un panorama de historias irresistibles y casi obligatorias, información vital acerca de cómo los ciudadanos están ejerciendo el poder para reformar a la sociedad. Son historias sobre ideas nuevas, caminos profesionales nuevos e instituciones nuevas.

Algunos ejemplos: *Los Héroes CNN*, la serie *Frontline/Emprendedores Sociales del Mundo*, los perfiles intermitentes en los noticieros *ABC*, *20/20* y *60 Minutos*. Revistas como *Fast Company*, *Business Week* y *The Economist*.

## **¿Cómo pueden los individuos prepararse para participar en el campo del emprendimiento social?**

La comprensión de cómo participar con éxito en el campo del emprendimiento social se inicia con el autoconocimiento. Consideraciones personales que cada quien necesita explorar en sí mismo: ¿Qué te interesa profundamente?, ¿Qué entornos sacan de ti tus dones naturales?, ¿Te sientes cómodo con la incertidumbre?, ¿Tienes una fuerte necesidad de autonomía?.

La importancia del autoconocimiento va más allá de la comprensión de los puntos clave o del estilo de liderazgo propio. Es determinar lo que *siempre* le ha interesado.

El primer desafío práctico consiste en averiguar cómo ayudarse a sí mismo mientras inauguran sus organizaciones. Algunas personas mantienen un trabajo remunerado y desarrollan sus ideas en su tiempo libre.

Algunas personas más se mudan con sus familias o con sus amigos para reducir sus gastos personales de manera temporal. Otros piden a sus cónyuges que sean el principal o único sostén de la familia por un periodo. Muchos se dirigen a sus familiares o amigos para pedirles donaciones o inversiones iniciales.

Construir una organización es un proceso de cultivo de relaciones. Atraen a compañeros, profesores, y familiares. Buscan a sus colegas con valores y ética de trabajo similares, especialmente a los que pueden compensar sus debilidades.

Una mente abierta es requisito para la innovación. Tienes que comprender el funcionamiento de los sistemas que esperas cambiar y la historia del problema en el que estás interesado. Entender estos detalles puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso.

El conocimiento integral para construir organizaciones, recae en: finanzas, distribución y mercadotecnia.

Necesitamos individuos que sepan escuchar y que tengan habilidades reales y tangibles para compartir.