

Paul C Light  
paul.light@nyu.edu

REORGANIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL<sup>1</sup>  
REORGANIZATION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

**Paul C. Light** es profesor de Administración Pública en la Universidad de Nueva York dentro de la facultad Wagner y fundador y principal investigador de la “Organizational Performance Initiative”. Hasta que se unió a la Universidad de Nueva York, el profesor Light prestó servicio como “Douglas Dillon Senior Fellow” en Brookings Institution, director fundador de su Centro para el Servicio Público, y vicepresidente y director del “Governmental Studies Program”. También fue director de los programas de políticas públicas en “Pew Charitable Trusts” y decano y profesor de Asuntos Públicos en el “Hubert Humphrey Institute of Public Affairs” de la universidad de Minesota.

Light ha escrito 18 libros, incluyendo los ganadores de premios *Thickening Government* y *The Tides of Reform*. Igualmente es co-autor del *best-seller* sobre gobierno americano *Government by the People*. Sus investigaciones incluyen temas como: burocracia, servicio civil, el Congreso americano, programas de derechos, áreas ejecutivas, reformas de gobierno, efectividad sin ánimo de lucro, cambio organizativo, etc.

<sup>1</sup> El presente artículo es una versión condensada de otro aparecido en *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field* (Association for Nonprofit and Voluntary Associations, 2006). El autor está agradecido a Carmen Marie Rogers, una estudiante de doctorado de la New York University, por haberle ayudado a formular muchas definiciones del emprendimiento social.

## RESUMEN

En este trabajo se hace una revisión de las distintas concepciones de emprendimiento social. Se opta por un enfoque de análisis del emprendimiento como aventura social o grupal más que individual a la vez que centrado en la dimensión de la ruptura de patrones de gestión habituales en las organizaciones sociales. Dentro de la revisión de patrones de gestión se considera al mismo tiempo el conjunto de actitudes respecto del liderazgo, la gestión, el marketing, el diseño organizativo y la financiación. El emprendimiento, como ruptura de patrones habituales de gestión, es una estrategia de acción en la que se toman en cuenta el conocimiento colectivo, los procesos de cambio, el análisis de lo que sucede en las organizaciones y cómo sucede, así como por qué fracasan las acciones de emprendimiento.

## ABSTRACT

In this work a review of the different meanings of Social Entrepreneurship is made. It focuses on an entrepreneurship analysis as social or group adventure rather than individual, and at the same time it is centered on the dimension of the breaking of regular management manners in social organizations. In the management manners review it is considered at the same time the group of attitudes towards leadership, management, marketing, organizative design, and financing. Entrepreneurship, as breaking of regular management manners, is a strategy of action, in which matters collective knowledge, process changes and the analysis of what happens and how in organizations as well as why entrepreneurship actions failure.

## PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, cambio social, organización, liderazgo, sostenibilidad, problemas sociales.

## KEYWORDS

Entrepreneurship; Social change; Organization; Leadership; Sustainability; Social problems.

## SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. DEMASIADO ESTRICTO POR SU PROPIO BIEN
3. ¿NACIDO O HECHO?
4. UNA TIENDA DE CAMPAÑA MÁS GRANDE
5. EXTENSIÓN

## 1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento social se ha convertido en sinónimo del visionario individual: la persona que asume riesgos yendo a contracorriente para empezar una nueva organización y crear un cambio social drástico. El problema que surge al centrar tanta atención en el emprendedor individual radica en que se deja a un lado el reconocimiento y apoyo de otros miles de personas, grupos y organizaciones que con destreza consiguen soluciones en todo el mundo.

El emprendimiento social es uno de los términos más populares en el sector sin ánimo de lucro; y también, uno de los más incomprensidos. Ya han pasado casi tres décadas desde que el director ejecutivo de Surdna Foundation, Edward Skloot, empleara por primera vez el término “empresa sin ánimo de lucro” y Bill Drayton, fundador de Ashoka, adoptara el término “iniciativa empresarial social”; sin embargo, todavía existe un debate considerable sobre cuándo y dónde se utiliza el término.

Unos utilizan el término “iniciativa empresarial social” para describir cualquier forma de empresa lucrativa con una misión social. Otros lo utilizan para describir cualquier tipo de organización sin ánimo de lucro que les resulta nueva. Y hay quien utiliza el término para hacer algo nuevo a partir de una idea antigua.

Sin embargo, el uso más prevalente del término “iniciativa empresarial social” se centra en el papel que desempeña una persona que asume riesgos, quien, contra todas las adversidades, crea el cambio social. Desde esta perspectiva, el emprendimiento social no se refiere tanto al cambio que rompe con los patrones, sino a las personas que rompen con los patrones.

Los defensores de este planteamiento argumentan que esta estricta definición previene la expansión de que el término cubra todas las empresas sin ánimo de lucro

concebibles, incluyendo las que copian las ideas de la organización sin ánimo de lucro de la puerta de al lado. Por consiguiente, *personas* con “la visión comprometida y la determinación inagotable para persistir hasta que hayan transformado un sistema completo”, quienes “van más allá del problema inmediato para cambiar esencialmente las comunidades, las sociedades, y el mundo” personifican la definición de Ashoka de emprendedores sociales.

El problema con una definición tan exclusiva radica en que la mayoría de organizaciones sin ánimo de lucro simplemente no se califican como emprendedores sociales, a pesar de que están vinculadas al tipo de cambio que rompe con los patrones y promete soluciones a problemas espinosos tales como la pobreza, el hambre y la enfermedad. Tienen la misión visionaria que Ashoka y otros admiran con toda la razón, pero no el líder visionario. Al centrarse tanto en agentes de cambio visionarios, los defensores prominentes del emprendimiento social han excluido un gran número de organizaciones que merecen el apoyo financiero, la red y formación ahora reservada para personas individuales que encajan con la definición actual de iniciativa empresarial social y el modelo predominante de emprendedor que se autosacrifica.

## 2. DEMASIADO ESTRICTO POR SU PROPIO BIEN

El centrarse en la persona crea una serie de prejuicios, entre ellos que es una falta de atención a las ideas básicas que subyacen bajo una organización y sus objetivos. Por lo tanto, docenas de artículos han hecho una reseña biográfica de Muhammad Yunus de Grameen Bank, pero pocos artículos se han centrado en los principios de las microfinanzas. Se han escrito docenas de historias sobre Wendy Kopp de Teach for America, Alan Khazei de City Year, y Vanessa Kirsch de Public Allies, pero pocos han preguntado cómo pequeños grupos de profesores podrían ser capaces de modificar la sabiduría predominante sobre la manera más eficaz de enseñar, cómo los jóvenes pueden ayudar a movilizar comunidades, o cómo cambiar la opinión pública sobre una generación entera.

Hay cuatro problemas principales al definir el emprendimiento social de una manera que ponga tanto énfasis sobre las personas individuales. El primero es el culto a la personalidad que se centra en particularidades individuales tales como logros, motivación, tolerancia ante la ambigüedad, optimismo, inteligencia, talento y similares. Este enfoque se basa en lo que hace el emprendedor y en su habilidad para vender una idea.

Gran parte de la investigación en la que se basa este pensamiento ha fracasado al demostrar que las particularidades personales contribuyen al éxito empresarial, y menos aun a identificar las características específicas que realmente importan. Además, la prueba disponible de emprendedores sociales ejemplares sugiere que el éxito depende menos de la personalidad que de las capacidades fáciles de enseñar, tales como la capacidad de motivar al público, aumentar el capital, negociar resultados, y gestionar transi-

ciones difíciles implicadas en la composición de una organización desde su fase inicial a la madurez.

A pesar de que estas aptitudes no pueden crear ambición y perseverancia, pueden reducir la cantidad de ambición y perseverancia necesarias para el éxito. Y si las aptitudes se pueden definir y enseñar, cabe la posibilidad de que el emprendimiento social no sea tan extraño en el futuro. En vez de haber un emprendedor entre un millón, puede que haya uno entre cien o uno entre cinco.

Este segundo prejuicio que resulta del enfoque en las personas individuales es una tendencia a ignorar la función de las organizaciones y los recursos que suministran para el cambio que rompe con los patrones. Los investigadores saben desde hace tiempo que las ideas exitosas requieren una mezcla de talentos que rara vez se encuentran en una sola persona. Ciertamente, la investigación más convincente sobre iniciativa empresarial sugiere que el cambio de éxito requiere una corriente de aptitudes entre las que se incluyen el liderazgo, la gestión, el marketing, el diseño organizacional y las finanzas. Mientras que los filántropos se centran casi siempre en la persona individual, los capitalistas de empresas casi siempre lo hacen en el equipo de liderazgo y la organización que lo respalda.

El tercer prejuicio de centrarse en los emprendedores sociales individuales es la desatención potencial de la idea básica que rompe con los patrones. Sin embargo, la noción de que las ideas emergen antes que los campeones es un elemento básico tanto del pensamiento empresarial como del de sin ánimo de lucro. El emprendimiento social podría seguir un rumbo muy parecido en el que las ideas encuentran campeones, o viceversa, o en el que las soluciones encuentran recursos, o viceversa. Si fuera cierto, el emprendedor social más eficaz podría ser alguien que simplemente unifica las corrientes y se quita del medio, por ejemplo, la Bill & Melinda Foundation, que ha casado ideas disponibles, mercados, investigadores e instituciones para afrontar problemas a nivel mundial, tales como la malaria. La clave para el éxito no es siempre la idea de por sí, sino el suministro de recursos para traducir la buena práctica cotidiana en el éxito decisivo.

La definición predominante del emprendedor social también ignora el trayecto del apoyo que puede mejorar tanto la cantidad de iniciativa empresarial social como su éxito.

Además, este prejuicio no toma en cuenta las verdaderas lecciones del fracaso, ignora multitud de cuestiones que podrían mejorar las probabilidades de éxito en el futuro. Por ejemplo, ¿las empresas que han fracasado son fundamentalmente diferentes en su potencial de romper con los patrones en comparación con las que han tenido éxito? ¿Eran más innovadoras? ¿Podrían haberse diferenciado más? ¿Cuánta más financiación inicial hubiera aumentado las probabilidades de éxito? Al centrar tanto la atención en los supervivientes, el campo podría estar perdiéndose el tremendo valor de salvar las iniciativas de reciente puesta en marcha.

### 3. ¿NACIDO O HECHO?

La definición predominante del emprendimiento social implica una serie de asunciones estrechas que refuerzan la sabiduría convencional de que los emprendedores nacen y no se hacen.

La definición asume que los emprendedores sociales casi siempre residen en el sector sin ánimo de lucro, quizás porque las fundaciones privadas deben dar sus dólares a organizaciones benéficas públicas libres de impuestos y, por lo tanto, celebrar los cesionarios. Sin embargo, hay un número cada vez mayor de evidencias de que está aconteciendo un cambio social importante en el espacio entre los sectores privados y sin ánimo de lucro, representados por organizaciones como Grameen Bank y Habitat for Humanity, de las cuales ambas utilizan elementos de este mercado (microfinanzas y pequeños préstamos) para conseguir resultados.

Los emprendedores sociales normalmente se ven construyendo programas y organizaciones desde cero, no refinando un programa existente o supervisando una organización. Tampoco se les suele ver como una organización existente que recluta agentes de cambio para iniciativas determinadas. A pesar de que el campo no reconoce tales esfuerzos como una forma de "iniciativa empresarial interna", transformaciones organizacionales como la reciente decisión de CARE para cambiar su misión de la disminución del hambre a la erradicación del hambre se consideran raras veces movimientos emprendedores a nivel social.

Finalmente, la mayoría de los emprendedores sociales se consideran emprendedores todo el tiempo. Aunque esta visión pueda ser de ayuda en la motivación de nuevos emprendedores, puede significar también el eclipse sin necesidad de las actividades emprendedoras en organizaciones bien establecidas que reconsideren sus misiones en puntos clave a tiempo.

Dada la noción general del emprendimiento social, no es de sorprender que los defensores puedan ver el emprendimiento social como la excepción que confirma la regla, que posiblemente es el motivo por el que tantos financiadores busquen el tipo de personas individuales que siempre luchen contra las adversidades. Tampoco es de extrañar el pensar que los emprendedores sociales sean difíciles de encontrar y estudiar. A pesar de que muchos intelectuales comienzan su búsqueda de emprendedores con organizaciones tales como Teach for America, Share Our Strength, Grameen Bank, y similares, últimamente se centran en la búsqueda del líder y de lo que él o ella hizo para lanzar la idea, construir la capacidad organizacional y conseguir impactar.

#### 4. UNA TIENDA DE CAMPAÑA MÁS GRANDE

El emprendimiento social puede ser el campo más emocionante y frustrante en el servicio público de hoy en día. Ofrece la emoción del pensamiento revolucionario, historias de la vida apremiantes y progreso potencialmente drástico contra los problemas mundiales desalentadores tales como el hambre, la pobreza y la enfermedad.

Por otra parte, ofrece pocas ideas basadas en pruebas sobre cómo los emprendedores sociales pueden mejorar las probabilidades del impacto. Dada la escasez de herramientas para separar el trigo de la paja, los emprendedores sociales se quedan con una gran lista de consejos. Como resultado, a menudo reinventan la rueda a medida que pelean entre discernir lecciones de un número relativamente pequeño de colegas ejemplares.

Definiendo los emprendedores sociales como una raza peculiar, los defensores pueden haber creado una profecía que se cumple en la que estas razas peculiares se mueven con dificultad en un aislamiento relativo y oscuridad durante décadas esperando una escala e impacto. Solo se hacen notables cuando consiguen “la prueba del concepto”, no cuando el concepto en sí necesita financiación inicial.

Una manera para ampliar el número de ejemplares es expandir la definición de iniciativa empresarial social y el emplazamiento de la actividad de iniciativa empresarial a escala social, al mismo tiempo que se es más explícito sobre el tipo de actividad que cualifica algo como emprendedor. La siguiente definición pretende cumplir las dos:

- *Un emprendedor social es una persona, grupo, red, organización o alianza de organizaciones que busca(n) un cambio a gran escala sostenible mediante ideas que rompan con los patrones en los negocios y la manera que tienen de hacerlos los gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro para hacer frente a problemas sociales de importancia.*

Esta definición contiene seis supuestos básicos acerca de los recursos, objetivos y las estrategias de los emprendedores sociales, las organizaciones de iniciativa empresarial a escala social que bien ellos construyen o heredan, o las organizaciones menos emprendedoras que cambian a propósitos de iniciativa empresarial social hechos y derechos.

- 1. El emprendimiento social no tiene que empezar por un compromiso individual.** También puede surgir de pequeños grupos o equipos de personas individuales, organizaciones, redes o incluso comunidades que se reúnen para crear un cambio que rompa con los patrones.
- 2. El emprendimiento social es más una idea que un proceso.** Este supuesto desplaza el campo de preguntas como *quién* se convierte en emprendedor a un

enfoque sobre *qué* buscan, expandiendo una vez más el número de emprendedores sociales.

**3. El emprendimiento social puede abarcar ideas que rompan con los patrones sobre no solo lo que se hace, sino también sobre cómo ocurre.** Esto desplaza el campo hacia la definición de la actividad emprendedora de una manera más amplia que incluye las reformas organizacionales y administrativas, además de la "utilización de cosas viejas de nuevas maneras".

**4. El nivel de la actividad emprendedora social puede variar en gran medida.** Algunas personas individuales y organizaciones pueden ser muy emprendedoras, mientras que otras restringen su actividad emprendedora a un programa o unidad en concreto.

**5. La intensidad del emprendimiento social puede disminuir o aumentar, de hecho, así ocurre.** Las circunstancias cambian, variando con las presiones económicas, políticas, sociales y organizacionales que pueden crear pausas, parones, y reinicios en la actividad de iniciativa empresarial social.

**6. Los emprendedores sociales a veces fracasan.** Aunque esta es una afirmación obvia, el enfoque actual sobre historias de éxito hace imposible determinar la tasa de fracaso. A pesar de que puedan *buscar* crear un cambio que rompa con los patrones, los emprendedores sociales se enfrentan a graves barreras que tienen que superar. Es difícil romper los patrones.

Resulta sencillo ver cómo esta definición produciría una lista más larga de casos exitosos y de menos éxito. Reconoce que el emprendimiento social a menudo es dirigido por equipos y organizaciones, no solo por personas individuales. Reconoce que el emprendimiento social ocurre en sectores muy diferentes (gobiernos, organizaciones sin ánimo de lucro, negocios e intermedios), no solo en organizaciones sin ánimo de lucro. Reconoce que el emprendimiento social puede ocurrir en pequeñas unidades dentro de grandes organizaciones y en capítulos particulares dentro de grandes federaciones, no solo en organizaciones nuevas que los emprendedores sociales suelen crear generalmente.

De repente, el emprendimiento social puede encontrarse en casi todos los lugares, sea en organizaciones sin ánimo de lucro o en negocios, entre personas individuales o en organizaciones, en una sola persona o entre sectores. A pesar de que los programas actuales de recompensa y fraternidad puedan producir largas listas de nombres y organizaciones para un posible estudio, sus listas no contienen generalmente los nombres de "a veces emprendedores" o "emprendedores en espera". Análogamente, estudios de casos prácticos añoran a menudo las organizaciones moribundas que se han redescubierto



repentinamente, o los emprendedores que se desvanecen o que carecen de conocimiento de los medios que prefieren permanecer en el anonimato.

Añadiendo estos emprendedores sociales, el estudio de iniciativa empresarial social puede ir más allá de la búsqueda de la aguja del refrán que se encuentra en el pajar para conseguir metodologías de clasificación de pilas de heno. No sabremos lo que produce el emprendimiento social hasta que los intelectuales recojan los casos necesarios y dirijan las historias de las agujas para clasificar los emprendedores sociales adecuadamente. Teniendo en cuenta que dicha clasificación pueda realizarse, se puede imaginar fácilmente cómo el conocimiento resultante puede dirigir hacia el desarrollo de postes indicadores del cambio inminente. Este conocimiento también podría conducir a acciones de protección y determinación que puedan ayudar a escoger a los emprendedores sociales las estrategias correctas para conseguir el impacto que rompa con los patrones.

## 5. EXTENSIÓN

Mi argumento se basa en la creencia de que existen miles y miles de emprendedores sociales que están listos para emerger o que ya trabajan duro para el cambio. Algunos de estos emprendedores pueden necesitar ayuda para estar plenamente comprometidos a tiempo completo. Otros simplemente necesitan un aumento de visibilidad y ayuda financiera para desplazarse por el impacto en aumento y sostenible. Y aun hay quien necesita más preparación y aprendizaje. A pesar de que hay sabiduría en la elección de ganadores y perdedores, puede haber muchos más ganadores de lo que uno se pueda imaginar, aunque no encajen con la imagen predominante.

El reto no es definir el emprendimiento social de manera tan amplia que se convierta simplemente en otra palabra para disfrazar un negocio como suele ocurrir. Al mismo tiempo, el emprendimiento social no debería definirse demasiado estrictamente puesto que podría convertirse en la jurisdicción de unos pocos especiales que desplazan el apoyo potencial y ayuda a personas individuales, grupos y entidades que son igual de especiales, pero menos conocidos.

Al fin y al cabo, el objetivo debería revelar los factores que hacen que el emprendimiento social sea una realidad. Si estos factores sugieren que el emprendimiento social es realmente el trabajo de una raza particular que debe luchar vigorosamente para tener éxito, así sea. Al menos la conclusión produciría el entendimiento sobre cómo luchar con más facilidad. Si, sin embargo, la investigación sugiere que el emprendimiento social puede ser un acto más natural realizado por un mayor número de personas y entidades, mucho mejor. Entonces el campo podría avanzar para crear las condiciones bajo las que el emprendimiento social podría florecer y trabajar su deseo de solucionar los grandes problemas recalcitrantes de nuestros tiempos.