

EMPRESA

Número 203

Septiembre/Octubre/Noviembre 2011

Publicación de ACDE Buenos Aires

Asociación Cristiana de

Dirigentes de Empresa

Afiliada a la Federación ACDE

UNIAPAC de Argentina

Director

Eduardo Aceiro

Consejo de Redacción

Eduardo Alsina

Celso Enrique Arabetti

Pablo Bevilacqua

Tomás Donovan

Carlos Garaventa

Héctor Mario Rodríguez

Consejo Editorial

Adolfo Abiático

Luis M. Barneule

Enrique Del Carril

Horacio Diez

Gabriel Mayor

Editor

Eduardo Orsubo

Asistente de Dirección

Patricia D'Agostino

Premio Santa Clara de Asís 2002

Los artículos reflejan el punto de vista del autor y no necesariamente el de ACDE

Registro Propiedad Intelectual 731.023
Precio del ejemplar: \$12.- (Sin envío postal)

Suscripción por 4 números

(cuatro números, incluye envío postal)

Buenos Aires, Interior: \$ 80.-

Países Limitrofes: U\$S 60.-

Resto de América: U\$S 70.-

Europa: U\$S 80.-

Suscripción estudiantes: \$ 50.-

Suscripción donación: \$ 200.-

Publicación propiedad de

ACDE Buenos Aires

Bolívar 425 - (C1066AAI)

Buenos Aires

República Argentina

Tel/Fax: (54 1 1) 4331-0251

E-mail: empresa@acde.org.ar

www.acde.org.ar

Tarifa Reducida
Concesión N° 1453
Franqueo Pagado
Concesión N° 1277

SUMARIO

3	<i>Editorial</i>
	¿Empresa o negocios?
6	Reportajes
	Paola Delbosco
	La persona, tanto en su individualidad como en su relación con los demás
12	<i>Economía</i>
	Subsidios: ¿Dónde podemos ir a parar?
	Orlando Ferreres
14	<i>Reflexiones</i>
	Más preguntas que respuestas, asertividad
	Marcelo D. Vázquez Avila
25	<i>Institucional</i>
	Los acuerdos básicos para una transición
	Alejandro Foxley
31	<i>Reflexiones</i>
	Época de cambios o cambio de época
	Horacio Bolaños
36	<i>Desde EE.UU.</i>
	Acerca de la presunta prosperidad asociada a cesaciones de pago
	Carlos E. J. M. Zarazaga
40	<i>Empresa</i>
	Responsabilidad social empresaria y creación de valor compartido
	Carlos G. Garaventa
44	<i>Empresa</i>
	Innovadores que meten miedo
	Tomás Donovan
46	<i>Testimonio</i>
	Fraternidad en tiempos difíciles
	Héctor Mario Rodríguez
50	<i>Sociedad</i>
	“No te metas”
	<i>Un llamado a asumir el compromiso político que la Patria nos reclama</i>
	Eduardo Alsina
55	<i>Sociedad</i>
	Emprendedorismo social
	Gabriel Berger
58	<i>Desde España</i>
	La gran cosecha
	Miguel Aranguren
62	<i>Testimonio</i>
	Jornada mundial de la Juventud
	Arrraigados y edificadores en Cristo,
	<i>Joquin Güemes</i>

Gabriel Berger

Emprendedorismo social

Reconocido el crecimiento y el aporte del emprendedorismo social como respuesta a los grandes desafíos colectivos que enfrentan las sociedades modernas, Berger nos invita a profundizar en esta temática y a priorizar nuestra capacidad para acompañar el crecimiento y consolidación de este fenómeno.

Enriquece esta reflexión, la experiencia compartida en el campo de la investigación académica acerca del rol de los emprendedores sociales en la gestión de las organizaciones.



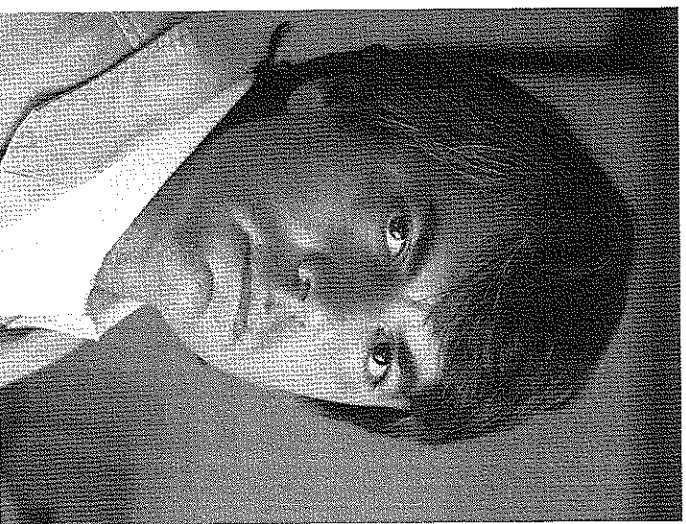
En la última década, hemos asistido al reconocimiento del fenómeno del emprendedorismo social como promotor de innovaciones para abordar y resolver problemas sociales que afectan a la humanidad en su conjunto.

El Premio Nobel de la Paz, otorgado a Muhammad Yunus en 2006, “por sus esfuerzos para incentivar el desarrollo social y económico desde abajo”, en honor a su labor con el Grameen Bank de Bangladesh, refleja en cierta forma cómo el fenómeno del emprendedorismo social y la figura del emprendedor social han llegado a ser reconocidos por el mainstream.

Que nada menos que Klaus Schwab, fundador del World Economic Forum (principal encuentro del liderazgo económico internacional) haya creado The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship en 1998, con el propósito de “avanzar el emprendedorismo social y fortalecer a los emprendedores sociales como catalizadores para el progreso y la innovación social”, refleja en qué medida el liderazgo corporativo ha comenzado a prestar atención a este fenómeno.

Que la Skoll Foundation for Social Entrepreneurship, creada por el fundador de Ebay, Jeff Skoll, con la misión de impulsar cam-

bios de gran escala invirtiendo, conectando y reconociendo a los emprendedores sociales y otros innovadores dedicados a solucionar los problemas más significativos del planeta, haya decidido aliarse con Oxford University en el 2003 para crear en su escuela de negocios el Skoll Center y organizar anualmente en el campus de Oxford el World Skoll Forum for Social Entrepreneurship, indica hasta qué punto el fenómeno y la temática han llegado al corazón de la academia.



Gabriel Berger es profesor de la Universidad de Andrés y directora del Centro de Innovación Social de la Universidad del Posgrado e Organizaciones sin Fines de Lucro. Cuenta con un doctorado en Política Social y una maestría en Management de Servicios Sociales (Heller School of Social Policy and Management, Brandeis University, EE:UU.).

El Skoll World Forum on Social Entrepreneurship es un encuentro global que reúne a 800 participantes de todas las regiones del mundo para debatir cómo acelerar los enfoques emprendedores y brindar soluciones innovadoras para los principales problemas que afectan al planeta como cambio climático, migraciones, tránsito urbano, recursos no renovables, epidemias, entre otras cuestiones.

Enfoques normativos de los emprendedores sociales

Para algunos, los emprendedores sociales son los agentes de cambio de nuestro tiempo, creadores de

innovaciones que generan disrupción en el statu quo y promueven transformaciones sociales sistémicas. Para otros, los emprendedores sociales son individuos que simplemente desarrollan una idea innovadora para producir una mejora social significativa y cuentan con la capacidad para hacerla realidad.

Estos enfoques normativos, promovidos desde distintas organizaciones que apoyan el fenómeno del emprendedorismo social, son parte del ecosistema en el que se investiga, se enseña sobre el tema y se forma a los nuevos emprendedores sociales.

En el campo de la investigación académica

La Universidad de San Andrés (UdESA) se ha convertido en un actor relevante de este ecosistema. Algunos ejemplos ilustran esto. El Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro, con quince años de actuación, ha servido para potenciar el trabajo de varios emprendedores sociales, algunos de los cuales han recibido reconocimientos internacionales por su labor. El "Programa Avanzado con la colaboración de la organización internacional Ashoka e implementado junto con la Red San Andrés, busca promover el liderazgo y el emprendedorismo social en nuestros estudiantes. Este programa no solo se ha convertido en un modelo para otras organizaciones, sino que también ha permitido que algunos de nuestros estudiantes representen a nuestro país en foros internacionales juveniles.

En el campo de la investigación, el fenómeno del emprendedorismo social y el rol de los emprendedores sociales en la gestión de las organizaciones han seguido también una evolución interesante, en línea con los interrogantes que se plantean los actores de este ecosistema.

Nuestro primer trabajo en este campo estuvo centrado en el rol de los nuevos emprendedores sociales en la gestión de alianzas intersectoriales y, entre otros aspectos, la investigación permitió comprender como los emprendedores sociales en la década del noventa comenzaron a apalancarse en la colaboración con empresas para potenciar sus iniciativas so-

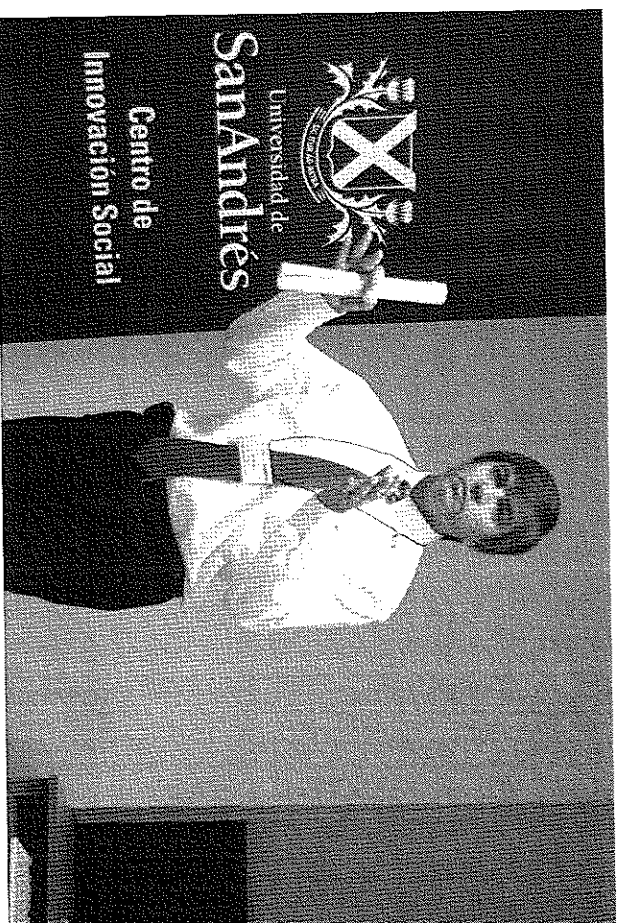
Desde una perspectiva, los emprendedores sociales generan cambios paradigmáticos y producen equilibrios sociales superadores y, por lo tanto, no deben ser confundidos con los activistas sociales exitosos o los grandes líderes organizacionales. Desde una mirada menos heroica, los emprendedores sociales poseen la inspiración, visión, creatividad y la determinación, tradicionalmente asociadas a los emprendedores de negocios, que aplicadas a un emprendimiento social, producen cambios sociales sustentables.

ciales, y los aprendizajes que tuvieron que realizar quienes provenían del mundo de la sociedad civil para superar obstáculos culturales y barreras institucionales para lograr que estas colaboraciones funcionaran. Posteriormente, el foco de la investigación se orientó a entender el rol de los emprendedores sociales en el ciclo de vida de las iniciativas y organizaciones sociales.

Este proyecto permitió entender, entre otros hallazgos claves, que, a medida que los emprendimientos sociales y sus organizaciones avanzan por las etapas de lanzamiento, consolidación, institucionalización, desarrollo y crecimiento, los emprendedores requieren desarrollar distintas habilidades, enfoques y estilos de liderazgo para contribuir a fortalecer sus iniciativas y gestionarlas exitosamente.

Más recientemente, en el marco de la investigación realizada sobre negocios inclusivos, hemos podido estudiar el proceso de creación de nuevos emprendimientos sociales que utilizan el mercado para abordar los problemas de la pobreza y la exclusión, y observar como un factor clave de éxito la capacidad del emprendedor social de aprender, ajustar y hasta cambiar radicalmente su modelo de negocios hasta lograr un enfoque sustentable para sus iniciativas.

Estos tres proyectos han permitido la publicación de tres libros y varios casos pedagógicos, en el marco de la red SEKN (Social Enterprise Knowledge Network) integrada por equipos de diez escuelas de negocios de América y España, y que actualmente estamos coordinando desde UdesA. Avanzando en esta línea, hemos iniciado un proyecto orientado a comprender cómo los emprendimientos sociales logran escala ya sea de manera directa o indirecta por medio de su



replicación. En la medida en que queremos contribuir a que la promesa de los emprendedores sociales se convierta en realidad, es necesario comprender cómo resolver los cuellos de botella que enfrenta todo emprendimiento con fines sociales para crecer. Este estudio, implementado en seis países, contribuirá al diseño de un modelo de capacitación que facilite el aceleramiento de la generación de escala en negocios con fines sociales, y a crear un entorno de apoyo para su crecimiento.

En conclusión, el fenómeno del emprendorismo social se ha instalado con fuerza en ámbitos de promoción y desarrollo social, cooperación y organismos internacionales, capacitación y academia. La innovación social y la capacidad de responder de manera efectiva a los grandes desafíos colectivos que enfrentan las sociedades modernas dependen en gran medida de nuestra capacidad para acompañar el crecimiento y consolidación de este fenómeno. ▽

Berger: "A medida que los emprendimientos sociales y sus organizaciones avanzan por las etapas de lanzamiento, consolidación, institucionalización, desarrollo y crecimiento, los emprendedores requieren desarrollar distintas habilidades, enfoques y estilos de liderazgo para contribuir a fortalecer sus iniciativas y gestionarlas exitosamente".