

**LA GOBERNANZA EN LAS EMPRESAS SOCIALES**

**UN RETO DESDE LA GERENCIA**

**Isabel Cristina Agudelo Muñoz**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN  
SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL**

**2017**

LA GOBERNANZA EN LAS EMPRESAS SOCIALES

UN RETO DESDE LA GERENCIA

ISABEL CRISTINA AGUDELO MUÑOZ

Monografía de trabajo de grado

Asesor: MARIO E. VARGAS SÁENZ, Phd

MEDELLÍN

UNIVERSIDAD EAFIT

MAESTRÍA EN GERENCIAS DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA  
INNOVACIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL

2017

Nota de aceptación

---

---

---

---

## Dedicatoria

“A Dios y a la Vida por tan grandes oportunidades y por supuesto a mi estimado y queridísimo asesor Martin Román”

## CONTENIDO

RESUMEN. ....	1
INTRODUCCIÓN. ....	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
2. OBJETIVOS.....	6
3. HIPOTESIS.....	7
4. LAS EMPRESAS SOCIALES Y EL DESARROLLO LOCAL.....	9
5. LA GOBERNANZA DE LAS EMPRESAS SOCIALES.....	20
6. CONCLUSIONES.....	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

## **ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Distribución de las empresas vinculadas a EdC en el año 2000.....	11
Ilustración 3. Los principios de la gobernanza. ....	24

## **TABLAS**

Tabla 1. Evolución de las empresas vinculadas a EdC. Período 1992 – 2000.....	11
Tabla 2. Condiciones para una empresa social. Año 2000.....	22

## **RESUMEN.**

La gobernanza de las empresas sociales es el tema de la monografía de tesis de grado para optar el título de Magíster en gerencia de empresas sociales para la innovación social y el desarrollo local, otorgado por la Universidad EAFIT a través de la Escuela de Administración.

Se parte de la necesidad de profundizar en los retos planteados a la gerencia de una empresa social, en especial, el aseguramiento de formas de gobernar a estas instituciones para que sean autosostenibles; que no generen utilidades, pero tampoco pérdidas, y que cumplan un objetivo social dentro lo establecido por la lógica del mercado.

A esta forma de gobernar la llamaremos gobernanza, concepto que ha sido acuñado por literatura temática en temas gerenciales, para explicar los nuevos retos que se deben afrontar para asegurar crecimiento empresarial en armonía con la naturaleza y con el territorio y ofrecer alternativas a la crisis social actual.

La monografía será una revisión bibliográfica especializada sobre el tema de gobernanza empresarial y ofrecerá una propuesta de retos para asumir una gerencia de una empresa social para la innovación social y el desarrollo local.

**Palabras clave:** Gerencia, Gobernanza, Empresa social, Innovación social, Desarrollo local.

## INTRODUCCIÓN.

A pesar de los múltiples esfuerzos privados y estatales, Colombia continúa siendo un país con crisis social, basta mencionar que es la segunda nación más desigual por ingresos en América Latina, el índice de desarrollo humano es uno de los más bajos de Latinoamérica y el uno por ciento de su población concentra el 40 por ciento de la riqueza del país (López Montaña, 2016).

En esta perspectiva, es importante reflexionar sobre como las empresas colombianas pueden ofrecer propuestas concretas y factibles a esta crisis. Igualmente es importante resaltar que en el marco del post acuerdo, se requiere modelos innovadores para el desarrollo local, el cual se fundamenta en la satisfacción plena de las necesidades, la consecución de una calidad de vida en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas (Corporación Corplanes, 2016).

Es así que propuestas como la de empresas sociales, instituciones cooperativas, organizaciones no gubernamentales e incluso programas de responsabilidad social empresarial son importantes para asegurar el desarrollo local y la innovación social, esta última entendida como (Deusto, 2014): "... producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad".

Ahora bien, desde lo aprendido, discutido y analizado en la maestría, se requiere de nuevos retos en la gerencia de las empresas sociales o de aquellas que planteen objetivos de tipo social y ambiental. Y el principal reto es asegurar la gobernanza.

“La Gobernanza Empresarial hace referencia al feedback que se exige hoy entre las expectativas del público interno de las empresas y las de una sociedad que no sólo se ha hecho más compleja, sino que agrega, articula, y transmite sus demandas a través de los emergentes mecanismos de construcción de sociabilidad y de negociación política que son las redes que operan tanto en el mundo físico como en el ciberespacio, y que están deviniendo en un tipo diferente de actor político, cuyos alcances van desde lo local a lo global, y ante el cual los gobiernos de las empresas deben también rendir cuenta.” (Brito, 2007)

Con este marco, se propone realizar una monografía como trabajo de grado que profundice en conocimientos sobre perfiles y retos de la gerencia para asegurar gobernanza en empresas sociales. La metodología propuesta se basa en la lectura y análisis de información sobre el tema y se espera como resultado un estudio que analiza los perfiles y retos de la gerencia de una empresa social y que presenta conceptos y experiencias sobre el aseguramiento de la gobernanza en empresas sociales.

Se parte de la siguiente hipótesis de trabajo: *El establecimiento de una real gobernanza es el principal reto a asumir de una gerencia en empresas sociales*, y para validarla, se analiza la importancia de las Empresas Sociales en el Desarrollo Local y luego cuales serían los retos de su gerencia para asegurar una real gobernanza. Lo anterior se hace a partir de una lectura crítica de diferentes textos especializados, del material de estudio y de la experiencia vivida en la dirección general de una organización sin ánimo de lucro.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En Colombia hay signos contundentes de una crisis social, en cierta medida explicada por el modelo económico imperante que profundiza la inequidad, la cual se estima según el índice GINI de distribución del ingreso familiar en 53,3, lo que ubicándola en el puesto 11 en el ranking mundial de concentración del ingreso familiar sobre un total de 145 países. Ante esta perspectiva se hace necesario adoptar medidas estructurales, urgentes pero de largo plazo, para corregir las fallas del sistema productivo, financiero y social. Una de estas medidas se fundamenta en la promoción y fortalecimiento de empresas sociales, las cuales son entendidas como (Yunus, 2011):

“La Empresa Social es un negocio desinteresado cuyo propósito es ponerle fin a un problema social. Es un negocio autosostenible y el superávit que produce se invierte en expandirla, no tiene pérdidas, ni dividendos.

Debe usar técnicas y modelos empresariales y está dedicada a ayudar a los demás.”

La anterior definición presupone un camino en el cual las empresas para ser sociales tienen que superar tres escenarios: en el primero se ubican las Empresas que lograron evolucionar al punto de medir su impacto social, ambiental y económico y lograr resultados positivos en estas tres dimensiones. En el segundo escenario, las empresas además de ser rentables y asegurar impacto positivo en las tres dimensiones, innova con modelos de negocios inclusivos. Y en el tercer escenario, las empresas logran la autosostenibilidad y la rentabilidad tal como lo plantea Yunus.

Estos tres escenarios plantean un reto al problema identificado sobre promoción y fortalecimiento de las Empresas sociales y la identificación de cuáles

son los perfiles y retos de la gerencia de las empresas sociales, específicamente, desde la gobernanza empresarial.

Las preguntas problematizadoras, son las siguientes:

- ¿Cuáles son los perfiles y retos de una gerencia de una empresa social?
- ¿Cómo se asegura la gobernanza en empresas sociales?

Se considera que abordar este tema es importante ya que permite reflexionar sobre el real papel de la gerencia en las empresas sociales y posibilita ampliar la discusión académica sobre los perfiles, retos y gobernanza de una gerencia para la promoción y fortalecimiento de las Empresas Sociales en Colombia.

## **2. OBJETIVOS.**

- Realizar un estudio que analiza los perfiles y retos de la gerencia de una empresa social.
- Entregar un estudio que contenga conceptos y experiencias sobre el aseguramiento de la gobernanza en empresas sociales.

### 3. HIPOTESIS.

Para abordar la necesidad de establecer perfiles y retos de una gerencia en una empresa social, se plantea la siguiente hipótesis:

*El establecimiento de una real gobernanza es el principal reto a asumir de una gerencia en empresas sociales.*

Esta hipótesis se fundamenta en los resultados de la investigación realizada por la Administradora de Empresas Iris Vélez sobre planeación estratégica para organizaciones sociales donde plantea que (Vélez Osorio, 2012): “... *el análisis de las organizaciones sociales como unidades promotoras de cambio y desarrollo local deben ser estudiadas...*”. A partir de una revisión teórica concluye que (Vélez Osorio, 2012): “... hasta el momento no se ha elaborado y desarrollado un modelo de gestión que responda a éste tipo de organizaciones...”.

Y luego del abordaje metodológico y del análisis de resultados concluye que:

El proceso de planeación estratégica presentado para las organizaciones sociales constituye una aproximación a lo que debería hacerse en una organización cuyo objetivo es la sociedad en general por encima de sus intereses particulares, éste tipo de organizaciones como se explicó cuentan con elementos distintos a los de una organización del sector privado que sí bien requiere de un desempeño eficiente no pueden realizar planeación estratégica con los mismos objetivos de una entidad con ánimo de lucro; las organizaciones sociales a partir de su planeación deberían promover al menos tres elementos indispensables de la construcción de desarrollo social: planeación para la democratización de la producción, organización para la democratización del mercado, dirección para la organización social como promotora de cambio y control para el consumo responsable de la organización en sí misma y la sociedad. (Vélez Osorio, 2012)

El anterior concepto refuerza la propuesta de Renate Mayntz, cuando plantea que (Cerillo Martínez, 2005): *“La «gobernanza» se utiliza ahora con frecuencia para indicar una nueva manera de gobernar que es diferente del modelo de control jerárquico, un modo más cooperativo”*, es decir, en la medida que se logre que todas las personas en forma solidaria y responsable participen en la toma de decisiones se lograra establecer procesos de gobernanza en las Empresas Sociales.

Desde esta perspectiva lo que se busca validar es que ante la crisis social que vive Colombia, se requiere seguir promocionando y fortaleciendo Empresas Sociales, las cuales gerenciadas bajo criterios de gobernanza aseguran mayor participación en la toma de decisiones y mayor proyección en el territorio donde se ubica, logrando contribuir al desarrollo local.

## 4. LAS EMPRESAS SOCIALES Y EL DESARROLLO LOCAL.

“Ya es más común hablar de emprendimiento social y de inversión de alto impacto (...) han surgido movimientos otros han complementado la idea de no seguir pensando que los negocios tradicionales resuelven todas nuestras problemáticas como sociedad”

Muhammad Yunus

En un informe realizado por la Organización Oxfam, llamado: “Una economía para el 99%”, se menciona el siguiente panorama de la sociedad mundial (OXFAM INTERNATIONAL, 2017)

“Tan sólo 8 personas (8 hombres en realidad) poseen ya la misma riqueza que 3.600 millones de personas, la mitad más pobre de la humanidad. La súper concentración de riqueza sigue imparable. El crecimiento económico tan sólo está beneficiando a los que más tienen. El resto, la gran mayoría de ciudadanos de todo el mundo y especialmente los sectores más pobres, se están quedando al margen de la reactivación de la economía. El modelo económico y los principios que rigen su funcionamiento nos han llevado a esta situación que se ha vuelto extrema, insostenible e injusta. Es hora de plantear una alternativa. Necesitamos Gobiernos que apuesten por una visión de futuro y respondan ante su ciudadanía primero, grandes empresas que antepongan los intereses de trabajadores y productores, un crecimiento dentro de los límites del planeta, el respeto de los derechos de las mujeres, y que el sistema fiscal sea justo y progresivo. Es posible avanzar hacia una economía más humana.”

Esta situación, también, se refleja en América Latina y en Colombia, de ahí que el reto, tal como lo plantea Muhammad Yunus y la Organización OXFAM, es el establecimiento de otra forma de pensar y hacer economía que de manera contundente impacte en resolver los problemas de la sociedad.

En la actualidad se cuentan con propuestas como, por ejemplo, la Economía de Comunción (EdC), la cual busca una promoción *de una praxis y una cultura económica caracterizadas por la comunión, la gratuidad y la reciprocidad, proponiendo y viviendo un estilo de vida alternativo al dominante en el sistema capitalista.* (Economía de Comunción)

Esta iniciativa fue fundada por Chiara Lubich en mayo de 1991 en Sao Paulo (Brasil) y en actualidad reúne a empresarios, trabajadores, directivos, consumidores, ahorradores, ciudadanos, investigadores y operadores económicos comprometidos a distintos niveles en lo siguiente (Economía de Comunción):

- Vivir y difundir una nueva cultura económica y cívica, desde la infancia hasta la ancianidad, a la que Chiara Lubich quiso llamar “cultura del dar”;
- Formar nuevos empresarios y empresarios nuevos que compartan libremente los beneficios para sostener los fines de la EdC: la reducción de la miseria / exclusión, la difusión de la cultura del dar y de la comunión, y el desarrollo de la propia empresa y la creación de puestos de trabajo; empresarios que conciban y vivan sus empresas como vocación y servicio al bien común y a los excluidos de cualquier latitud y contexto social;
- Luchar contra las distintas formas de indigencia, exclusión y miseria con una doble inclusión: comunitaria y productiva.

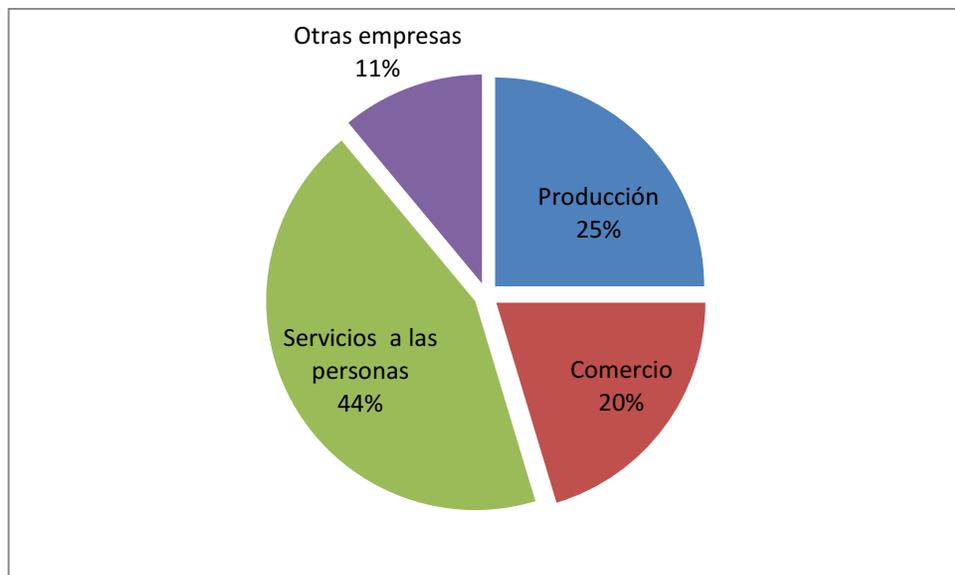
Ante estos compromisos, empresas de diferentes actividades económicas, se han vinculado a la propuesta de EdC. El crecimiento de empresas vinculadas, hasta el año 2000, se presenta a continuación (Bruni, 2001):

**Tabla 1.** Evolución de las empresas vinculadas a EdC. Período 1992 – 2000.

Región	1992	1996	2000
Europa	132	430	469
Asia	10	32	38
África	0	14	13
Américas	99	220	217
Australia	1	7	15
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>703</b>	<b>752</b>

Fuente: Bruni, 2001

Y la distribución de las empresas vinculadas en el año 2000, según actividad económica es la siguiente (Bruni, 2001):



**Ilustración 1.** Distribución de las empresas vinculadas a EdC en el año 2000.

Fuente: Bruni, 2001

La Economía de Comunión busca, en palabras de su Fundadora, lo siguiente (Lubich citado por Bruni): *“hagamos nacer ONG’s, cooperativas o empresas sin ánimo de lucro”, sino “empresas” teniendo por tanto un instinto, una visión no pecaminosa de la empresa. Y esto significa ver la actividad económica prevalentemente como un lugar de encuentro entre personas libres, que aún sin involucrar dimensiones más profundas de las relaciones humanas (como la amistad, el parentesco, el pertenecer al mismo grupo social) pueden encontrarse en un modo positivo y pacífico – recordando que el otro modo en el cual las personas se encuentran sin amarse es el enfrentamiento y la guerra, ayer y hoy.”* (Bruni, 2001)

En esta perspectiva surge como premisa fundamental el establecimiento de Empresas Sociales, las cuales se definen como: *“todas aquellas que operan de acuerdo con las leyes del mercado (es decir haciendo transacciones a título oneroso), pero persiguiendo en modo explícito objetivos sociales”* (Borzaga, 2003).

Carlo Borzaga propone que las Empresas sociales *deben estructurarse (por ley o voluntariamente) con formas de propiedad y administración coherentes.* (Borzaga, 2003), en este orden de ideas, se establecen las siguientes características organizativas:

- a. “Administrar de la manera más eficiente posible (y por tanto con los menores costos) los servicios a través de los cuales logra su objetivo social, según los estándares de calidad considerados idóneos por parte de sus propietarios y consumidores.
- b. Recuperar, a través de donaciones, voluntariado o de los trabajadores fuertemente involucrados en la misión de la empresa, los recursos necesarios para financiar la producción de la parte de servicios que ésta quiere destinar de manera gratuita a sus propios usuarios.
- c. A mantener contactos constantes con la comunidad o con grupos de ciudadanos de referencia.

... Además, una empresa social debe ser limitada o auto limitarse en la distribución de las utilidades, no sólo para garantizar a los consumidores y a la comunidad que los objetivos que ella persigue son diferentes de las utilidades, sino sobre todo porque esta es una manera de garantizar a los donantes, voluntarios y trabajadores dispuestos a donar trabajo que todo lo que aportan gratuitamente a la empresa es distribuido en favor de los beneficiarios. Este vínculo no debe ser necesariamente total: ya que la empresa social puede encontrarse en la necesidad de obtener capital de riesgo para desarrollar la propia actividad, es del todo admisible que ella pueda remunerar, aunque en una medida contenida y conocida por todos, los recursos destinados a las inversiones riesgosas. Sin esta posibilidad la autonomía de la empresa social, y por tanto su capacidad de hacer frente a las necesidades insatisfechas y nuevas, estaría fuertemente condicionada.

Finalmente, la empresa social debe dotarse de modalidades para rendir cuentas, que hagan emerger de manera clara los resultados sociales obtenidos y permitan confrontarlos con los objetivos de la empresa. La sola contabilidad económica es insuficiente porque su fin es exclusivamente el de resaltar las utilidades realizadas: cuando esto representa el objetivo de la empresa, entonces es suficiente, pero cuando el objetivo es diferente ella debe estar sistemáticamente integrada con información en grado de mostrar y confrontar en el tiempo los resultados sociales. En otros términos no puede existir una empresa social sin un rendimiento de cuentas sociales.”

Se puede afirmar que se coincide con las propuestas de Yunus y de Lubich en relación de que para afrontar la actual crisis mundial es necesario pensar y hacer otras formas de economía, y en esta perspectiva es fundamental el establecimiento de Empresas Sociales.

Según el portal Red Creativa, las Empresas Sociales más destacadas en América Latina, ya que generan un cambio positivo en la sociedad o en el medio ambiente, es decir, que en su accionar obtienen algo más que ingresos y crean escenarios de cambio beneficioso para todos y todas, son (Red Creativa, 2016):

#### “Eduk

Esta compañía nació en Brasil (Mayo del 2013) y actualmente cuenta con alrededor de 2 millones de estudiantes en todo el mundo. Eduk ha logrado a expandir su misión a otros países como son: México, Colombia, España, entre otros. Se desarrolla gracias a la Internet, ya que se enfoca en la educación por medio de cursos en línea; los cuales son sumamente variados y se encuentran enfocados en el desarrollo del emprendimiento. Se tienen categorías como Gastronomía, Moda, Fotografía, Artesanías entre muchos otros temas de interés.

El acceso a esta plataforma es completamente gratuito. Se puede ingresar a los cursos en vivo o inclusive reservar un lugar en la próxima transmisión. Además se cuenta con una versión de pago del programa, que permite ciertos beneficios como es la obtención de: certificados, materiales (en caso de aplicar), etc.

Más información: [www.eduk.com.br](http://www.eduk.com.br)

#### FirstJob.Me

Nacida en Chile gracias a la colaboración de 3 emprendedores actualmente ha logrado expandir su alcance a países como: Ecuador, México, Colombia, Panamá, etc. Esta entidad está enfocada en los jóvenes que no cuentan con una amplia experiencia en el mundo laboral, y que desean encontrar un buen trabajo o simplemente realizar pasantías.

La compañía es sostenida por las empresas que proporcionan las plazas de trabajo, las cuales son colocadas en su sitio web. El registro es gratuito para todos los interesados y conectan de manera fácil y rápida a los postulantes con reconocidas empresas. Todo esto gracias al uso de las redes sociales.

Más información: [firstjob.me](http://firstjob.me)

#### Triciclos

Esta empresa de triple impacto se originó en Chile en el año 2009 y actualmente se ha expandido a otros países de América Latina como Colombia, Argentina y Brasil. El eje de la compañía es el reciclaje, sin embargo como consecuencia se ha logrado obtener un beneficio social para sus empleados (antiguos reciclador de base), debido a que ofrecen un trabajo digno y rentable para cada uno de ellos.

Si bien iniciaron con los “Puntos Limpios”, los cuales son lugares de reciclaje para el ciudadano común, en la actualidad ofrecen asesorías para oficinas, escuelas e inclusive industrias que desean ayudar a preservar el medio ambiente; ya sea reciclando su basura correctamente o mejorando sus procesos de producción para evitar un mayor grado de contaminación o desperdicio de materia prima.

Más información: [www.triciclos.cl](http://www.triciclos.cl)

#### Runa

Fundada en 2009 por un grupo de jóvenes norteamericanos, Runa opera en Ecuador y distribuye su producto de manera internacional. La empresa se encarga de la elaboración de productos como son: bebidas energéticas y bolsas de té en diversas presentaciones; en base a la hoja de Guayusa (originaria de la Amazonía Ecuatoriana).

Por largo tiempo la Amazonía ha sido explotada para la extracción de petróleo o tala de árboles; sin embargo con este tipo de compañías se ha logrado beneficiar a las comunidades indígenas de la zona y preservar el bosque tropical.

Actualmente son más de 3000 las personas beneficiadas, no solamente por la creación de plazas de trabajo, sino que además Runa entrega un porcentaje de sus ganancias a cada una de las comunidades para la elaboración de proyectos. Además se encarga de crear, con ayuda de la comunidad, planes para la preservación de la tierra y evitar daños ecológicos permanentes.

Más información: [www.runa.org](http://www.runa.org)

#### Semtime

De origen Argentino, Semtime está enfocada en la promoción y desarrollo de equipamiento que permita hacer uso de energías alternativas, como pueden ser la eólica y solar. Sin duda este enfoque representa un haz de luz ante la constante alerta que experimenta el planeta referente al sobre-uso de los combustibles fósiles y sus consecuencias.

Esta empresa abarca diversas alternativas ecológicas, como pueden ser: domésticas, urbanas, comerciales e inclusive industriales. Los equipos que distribuyen son reciclables, fáciles de instalar, personalizables y tienen un mínimo

impacto sobre el ecosistema. Pueden ser utilizados como respaldos para el suministro eléctrico o a manera de ahorro de energía en algunos casos.

Más información: [www.semtive.com](http://www.semtive.com)

#### Libélula

Esta consultora privada peruana se encarga de brindar asesoramiento a las entidades públicas o privadas que deseen mejorar su relación con el ecosistema, para así poder mitigar al máximo las emisiones de CO2 y consumo inadecuado de recursos naturales.

En el caso del sector privado, realiza un análisis de: las emisiones de carbono, uso de suelo y agua que tiene la empresa para generar sus productos o servicios. Posteriormente implementan acciones para mejorar dichos procesos y durante esta gestión elaboran campañas y talleres que permiten involucrar a cada uno de los empleados en el proceso. Es decir que su función principal radica en generar un cambio en la mentalidad de los individuos.

Mientras que al trabajar con el sector público, se ejecuta un análisis profundo de la problemática que enfrenta dicho gobierno y asesoran a los mandatarios sobre políticas y proyectos que se pueden llevar a cabo para crear un ecosistema sostenible.

Más información: [www.libelula.com.pe](http://www.libelula.com.pe)

#### Envés

Con más de 10 años de experiencia, esta empresa Colombiana trabaja con la única meta de promocionar la sostenibilidad. Básicamente asesoran a empresas interesadas en reducir su impacto negativo al ecosistema, por medio de la elaboración de proyectos en los cuales se analiza el manejo de residuos post-producción.

Además cuentan con la fabricación de eco-productos, los cuales son una manera ecológicamente sostenible de promocionar el nombre de su empresa con un pequeño detalle. Cabe recalcar que lo más destacado de esta labor es que dichos productos son elaborados por poblaciones vulnerables.

Más información: [www.enves.com.co](http://www.enves.com.co)

### Algramo

Algramo opera en Chile y actualmente ha llegado a Colombia y tiene un impacto directo en la economía de las familias; ya que lleva productos de primera necesidad desde el Proveedor hacia los diversos almacenes donde serán puestos a la venta para el público. Es decir que al reducir el número de intermediarios y el marketing sobre el producto final se produce un ahorro del 40% en la compra.

Además del beneficio social, se tiene un gran beneficio ecológico debido a que los envases de estos productos son retornables y de esta forma se educa a la gente para la reutilización de los mismos y se produce una menor cantidad de recipientes.

Más información: [www.algramo.com](http://www.algramo.com)

### ConTempo

Se encuentra radicada en Colombia y se encarga de la elaboración de proyectos inmobiliarios como son: hoteles, oficinas, bodegas, parques industriales e inclusive viviendas. La principal diferencia del resto de empresas en el mercado es que ConTempo busca minimizar el impacto ambiental.

Según los estudios realizados por su personal, todos sus proyectos logran alcanzar entre un 24 - 50% de ahorro de energía, un 40% de ahorro de agua potable, producen entre 33 - 39% menos de emisiones de carbono y además producen un 70% menos de residuos sólidos.

Más información: [www.grupo-contempo.com](http://www.grupo-contempo.com)

### 3 Vectores

Compañía uruguaya que ofrece consultoría a aquellos que deseen llevar a cabo un proyecto que tenga beneficios tanto social, como ambientales. Además de eso, brinda soluciones sustentables para las problemáticas que se les pueda plantear. Esto gracias a los 10 años de experiencia en su trabajo.

Adicionalmente, se encargan de la elaboración de eventos ambientales para fomentar la concientización de la población. Su objetivo es fomentar un cambio en las personas que pueda ser transmitido de manera continua.

Más información: [www.3vectores.com](http://www.3vectores.com).”

Las Empresas Sociales debido a sus características antes planteadas y a los ejemplos que se acaban de presentar, le aportan a la innovación, entendida como (Rodríguez Herrera & Alvarado Urgate, 2008):

“Una aplicación localizada y singular de una invención, que puede resultar tan deslumbrante que haga pasar desapercibidos los pequeños avances y la diversidad de factores que debieron coincidir para que la nueva idea se concretara y aplicara. La innovación es el resultado de un largo proceso histórico, de un cúmulo de intentos fallidos y pequeñas mejoras que en un momento crítico cambian el signo de la tendencia, la dirección de un proceso, la calidad de un producto o la técnica de un procedimiento.”

En otras palabras, la innovación como proceso social posibilita que se logre cambios específicos a la realidad. Según la Cepal, los criterios para definir una innovación son (Rodríguez Herrera & Alvarado Urgate, 2008):

- “Social: beneficia a un grupo significativo de personas, contribuye a la reducción de la pobreza o a una mejor calidad de vida de los grupos en riesgo social, reivindica el derecho a un mejor ambiente.
- Genuina: emerge de los propios interesados y sus entidades de apoyo, en un proceso verificable.
- Original: no se trata de una experiencia repetida, pero no es necesario que sea un invento.
- Vigente: es reciente y actual.
- Consolidada: ha superado la fase de experimentación.
- Expansiva: podría ser reproducida en otro lugar, a mayor escala o ambos.
- Transformadora: tiene impacto en relación con variables de desarrollo social, como costos, cobertura, ingreso, empleo, participación, rendimiento, cultura, calidad de vida, gestión, y creación de nuevas oportunidades.”

Desde esta perspectiva, la innovación social es un factor importante a implementar por las Empresas Sociales, ya que así se asegura los cambios sociales y económicos para reducir las desigualdades y crisis social imperante en el Mundo. En últimas, la innovación social que desarrolla las empresas sociales le aporta al desarrollo local, es decir, fundamentan su accionar en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades propias de una comunidad urbana o rural, tal como lo plantea Sergio Bosier cuando plantea que el desarrollo local (o endogeneidad) se soporta en los siguientes planos: el plano político (descentralización), el económico (retención local y reinversión del excedente), el científico/tecnológico (capacidad de innovación) y el cultural (identidad).

En conclusión, el Mundo vive actualmente una crisis debido al afianzamiento de un modelo capitalista que aumenta la desigualdad social y ambiental, ante este panorama es necesario pensar en otras formas de hacer economía, tal como lo propone la Economía de Comunión. Esta iniciativa nacida en Sao Paulo (Brasil) busca generar más que beneficios económicos, beneficios sociales y ambientales, mediante la creación de empresas sociales, las cuales mediante la ejecución de procesos innovadores buscan el desarrollo local que busque el buen vivir de hombres, mujeres y de la naturaleza.

## 5. LA GOBERNANZA DE LAS EMPRESAS SOCIALES.

“El mundo es hoy en día más complejo, dinámico y diverso, lo que no admite una visión única, sino que requiere una aproximación plural. Por ello, los sistemas de gobiernos tradicionales, basados en la jerarquía y la unilateralidad, altamente estado-céntricos, no son suficientes, ni incluso, idóneos para hacer frente a los problemas, desafíos y retos que surgen.”

Agusti Cerrillo Martínez

En el capítulo anterior, se estableció que las empresas sociales son un bastión fundamental para pensar y hacer otras formas de economía. Según Borzaga, la existencia de las empresas sociales se explican desde (Borzaga, 2003):

“... La empresa social puede ser interpretada como un mecanismo institucional para reducir el grado de fallas del mercado debido a saturaciones de carencia y asimetría informativa en las relaciones entre empresa y consumidores o entre empresa y trabajadores. Tanto por su naturaleza participativa como por los vínculos que impiden la maximización de las utilidades, la empresa social no busca conveniencia en disfrutar la ignorancia del consumidor reduciendo la calidad de los servicios ofrecidos, y por otra parte puede lograr motivar a sus trabajadores respecto de los compromisos asumidos con la organización, aún en ausencia de controles excesivos por parte de los dirigentes. Estas ventajas caracterizan ciertamente a muchas empresas sociales, pero no necesariamente a todas y, por lo tanto, no parecen reunir del todo la especificidad de este tipo de empresa. Es más, para dar garantía a los consumidores bastarían las tradicionales organizaciones sin ánimo de lucro y para motivar a los trabajadores bastarían las ya consolidadas cooperativas de trabajadores.

De acuerdo con otros autores, la empresa social se caracteriza sobretodo porque una parte de su producto es para el beneficio de personas no directamente involucradas en la actividad de la empresa. En otros términos ésta genera en modo continuo “externalidades positivas” (como: capital social, cohesión social,

mejoramiento del nivel de bienestar y seguridad de una comunidad, etc.). Esta interpretación también tiene elementos de verdad, pero no es satisfactoria porque las externalidades, positivas o negativas, se producen involuntariamente y no pueden ser dirigidas por un particular grupo de personas (los economistas sostienen que son un “bien público” de cuyo consumo no es posible excluir a nadie). Exactamente lo contrario que hacen las empresas sociales que, por lo general, nacen precisamente porque sus promotores quieren generar beneficios a favor de una determinada comunidad y direccionar de manera conciente estos beneficios hacia grupos específicos de personas.

Una tercera, más general y, a mi parecer, convincente interpretación que reúne, amplía y califica las dos precedentes, es aquella según la cual la empresa social se caracteriza, con respecto a las empresas con ánimo de lucro, por su naturaleza “distributiva”, es decir siempre que ésta distribuya voluntaria y sistemáticamente parte del valor producido a sujetos (los usuarios, o parte de ellos, o la comunidad en su totalidad) que no tienen la posibilidad en ningún grado, o en parte de adquirir los servicios pagando un precio por lo menos igual a los costos de producción.”

Desde estas razones, es necesario preguntarse: ¿Cuáles son los perfiles y retos de una gerencia de una empresa social? Y ¿Cómo se asegura la gobernanza en empresas sociales?

Para ofrecer algunos aportes a las respuestas de las preguntas planteadas, debemos partir de lo que se considera una gerencia. Según Peter Drucker *“La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización”*. Una gerencia debe asumir retos importantes, tales como los plantea Charles Knighth citado en un artículo elaborado por Jorge Ignacio Paz Parra (Paz Parra):

1. Saber ordenar las prioridades.
2. Jamás delegar lo esencial.
3. Exigir mucho.

4. Actuar rápido.
5. Informarse bien.
6. Comprometerse.
7. No ocuparse sino de lo posible.
8. Saber perder.
9. Ser justo y decidido.
10. Gozar del trabajo.

Obviamente, estos retos implican que el Gerente ejerza liderazgo hacia la obtención de recursos económicos para sus socios y trabajadores. Pero la Gerencia de Empresas Sociales no busca solamente lo anterior, sino que requiere lograr las siguientes condiciones (Comisión Europea sobre la Línea tercer sistema y ocupación, 2000):

**Tabla 2.** Condiciones para una empresa social. Año 2000.

Grupo	Condición
El grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acogida/legitimación de los intereses, capacidad, potencialidades diversas.</li> <li>- Estilos y culturas</li> <li>- Dinámicas del grupo de trabajo</li> <li>- Influencia y liderazgo</li> <li>- Continuidad/discontinuidad con las experiencias precedentes.</li> </ul>
La estructura de sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código ético</li> <li>- Valores</li> <li>- Leyes</li> <li>- Estatuto</li> <li>- Reglamentos</li> <li>- Vínculos</li> </ul>
El proyecto de empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación estratégica de fondo</li> <li>- Visión</li> <li>- Misión</li> <li>- Plan de empresa</li> <li>- acciones</li> <li>- recursos</li> <li>- plan de mercadeo</li> <li>- plan económico/financiero</li> </ul>

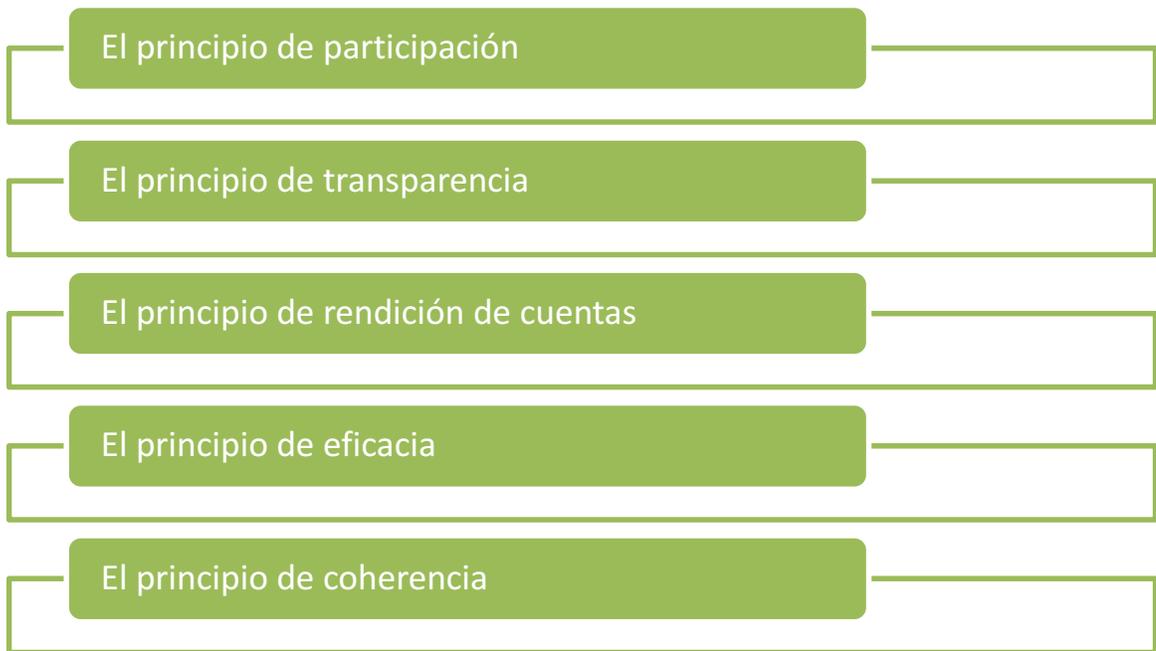
Grupo	Condición
Estructura administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura</li> <li>- Organización</li> <li>- Sistemas de “gobierno”</li> <li>- Sistema informativo</li> </ul>
La red de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de socios</li> <li>- Aliados</li> <li>- Competencia</li> <li>- Administración pública</li> </ul>

Fuente: Comisión Europea...

Ante este panorama, se plantea que una Gerencia de Empresa Social, tiene como principal reto el asegurar una gobernanza, concepto que *se utiliza ahora con frecuencia para indicar una nueva manera de gobernar que es diferente del modelo de control jerárquico, un modo más cooperativo en el que los actores estatales y los no estatales participan en redes mixtas público - privados*(Cerillo Martínez, 2005).

La Gobernanza como fundamento de la Gerencia de Empresas Sociales, implica asumir los retos que se deben afrontar para superar las crisis sociales y ambientales que actualmente vivimos.

Para desarrollar modelos de gobernanza, se debe asegurar que: estén todos los actores que han de estar, que cada uno de ellos estén asumiendo el rol que le corresponde; y que los actores tengan las condiciones necesarias y suficientes para poder tomar las decisiones que les correspondan, y que se puedan tomar decisiones. Los principios que sustentan una gobernanza y que a la vez la aseguran son (Cerillo Martínez, 2005):



**Ilustración 2.** Los principios de la gobernanza.

Fuente: Cerillo, 2005

A manera de conclusión, mencionamos que la Gerencia de una Empresa Social debe asumir retos que van más allá de los planteados por las teorías clásicas de la gerencia empresarial, los cuales se resumen en la implementación de una gobernanza.

## **6. CONCLUSIONES.**

A lo largo de este trabajo, hemos planteado que ante la desigualdad social y ambiental, debemos ampliar la clásica concepción de empresas como generadoras de renta para sus accionistas a empresas que privilegien la transformación de las condiciones sociales y ambientales en los territorios.

Estas empresas son definidas como Empresas Sociales las cuales se agrupan en tres grupos: en el primero se ubican las Empresas que lograron evolucionar al punto de medir su impacto social, ambiental y económico y lograr resultados positivos en estas tres dimensiones; en el segundo, las empresas además de ser rentables y asegurar impacto positivo en las tres dimensiones, innova con modelos de negocios inclusivos, y en el tercer, las empresas logran la autosostenibilidad.

En esta perspectiva la promoción y fortalecimiento de las Empresas Sociales le aportan al Desarrollo Local, ya que mediante la incorporación de procesos innovación social que son fundamentados la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades propias de una comunidad urbana o rural contribuye a la descentralización y autonomía política, la dinamización del mercado local, la reinversión del excedente, el desarrollo científico y tecnológico y el fortalecimiento de la identidad.

Para lograr lo anterior se necesita de mucha innovación social y de una gerencia que vaya más allá de manejar con eficiencia y eficacia los medios disponibles desde un modelo jerárquico, se requiere que asegure gobiernos cooperativos donde la transparencia y participación social sean los retos que asuman una gerencia de empresas sociales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Borzaga, C. (2003). Hacia una definición. *Empresa Social* # 67.
- Brito, M. (2007). Gobernanza empresarial: Ética, Responsabilidad Social y Rentabilidad en la “Era Pos-Enrom”. *Revista Venezolana de Gerencia* v.12 n.38 , 183 -206.
- Bruni, L. (2001). Los retos de la economía de comunión. *Empresa Social* # 58.
- Cerillo Martínez, A. (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid (España).
- Comisión Europea sobre la Línea tercer sistema y ocupación. (2000). *Escoger las Empresas Sociales. Síntesis de los resultados del proyecto Okapi*.
- Corporación Corplanes. (2016). *Planeación estratégica*. Medellín.
- Deusto. (26 de Mayo de 2014). *Deusto innovación social*. Recuperado el 4 de Enero de 2017, de Qué es innovación social?: <https://blogs.deusto.es/innovacionsocial/que-es-deusto-innovacion-social/>
- Economía de Comunión. (s.f.). *Economía de comunión - portal*. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de Que es la EdC?: <http://www.edc-online.org/es/quienes-somos/que-es-la-edc.html>
- López Montaña, C. (9 de Mayo de 2016). *Portafolio*. Recuperado el 4 de Enero de 2017, de Opinión: <http://www.portafolio.co/opinion/cecilia-lopez-montano/analisis-desigualdad-colombia-495485>
- OXFAM INTERNATIONAL. (16 de Enero de 2017). *Oxfam International*. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de Informes: [https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file\\_attachments/bp-economy-for-99-percent-160117-summ-es.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp-economy-for-99-percent-160117-summ-es.pdf)
- Paz Parra, J. I. (s.f.). *Universidad Eafit*. Recuperado el 13 de Mayo de 2017, de Revista Universidad Eafit: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/1200/1087>

Red Creativa. (17 de Marzo de 2016). *Red Creativa*. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de Noticias: <http://www.redcreactiva.org/noticia/10-empresas-sociales-destacadas-en-latinoam%C3%A9rica>

Rodriguez Herrera, A., & Alvarado Urgate, H. (2008). *Claves de la innovación social en América latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Vélez Osorio, I. M. (2012). Planeación estratégica para organizaciones sociales en Colombia. *Global conference on business and finance proceedings*. Vol. 7. No 2, 1129 - 1137.

Yunus, M. (2011). *Las empresas sociales*. Madrid España: Paidós Ibérica.