

Los beneficios de trabajar en más de un área

Enfrentarse al crimen organizado puede parecer una temeridad, más aún si tratas a pacientes con enfermedades mentales. Pero el profesor del IESE Antonino Vaccaro y sus coautores han encontrado en una empresa social italiana la prueba de que este planteamiento dual puede ser una gran ventaja.

13 de septiembre de 2016

Hace tiempo que la región de la Campania (Italia) es un reducto de la Camorra. Allí, esta organización criminal opera tanto en mercados legales como ilegales, desde la construcción hasta el tráfico de drogas. Otras de sus actividades habituales son extorsionar a las empresas locales, sobornar a políticos y funcionarios públicos y desviar fondos públicos. Obviamente, todo ello empobrece la región, tanto en el aspecto económico como en el social.

En este entorno, una dinámica empresa social ha conseguido revolucionar la atención de las enfermedades mentales, a la vez que se enfrenta a la Camorra. La organización en cuestión, llamada Nuova Cucina Organizzata (Nueva Cocina Organizada), dirige un restaurante en un establecimiento confiscado a la Camorra, en el que da empleo a pacientes con enfermedades mentales.

Nuova Cucina Organizzata está provocando grandes cambios sociales, aprovechando su posición en dos campos muy diferentes. De ese modo, aporta un caso de estudio muy revelador sobre cómo el "arraigo múltiple" (en inglés, "multiple embeddedness") —operar en varias áreas a la vez— puede ayudar a las empresas a ser más emprendedoras e innovadoras.

En un artículo incluido en la colección *Best Paper Proceedings* 2015 de la Academy of Management, Valeria Cavotta, Tommaso Ramus y el profesor del IESE [Antonino Vaccaro](#)

analizan las tres estrategias fundamentales que han permitido a Nuova Cucina Organizzata obtener espectaculares resultados.

Viejos valores para la nueva cocina

Desde 2007, Nuova Cucina Organizzata ha gestionado su restaurante en una propiedad confiscada a la Camorra. En estos casos, nadie suele querer utilizar las instalaciones por miedo a las posibles represalias. Al desafiar a la vieja sumisión al crimen organizado, su mera presencia ya constituye un gran símbolo y pone de manifiesto que la Camorra no es sino un sistema económico que se dedica de forma descarada al enriquecimiento individual a costa de toda la comunidad.

Al mismo tiempo, Nuova Cucina Organizzata trabaja para mejorar los tratamientos de las enfermedades mentales: ofrece a personas que padecen trastornos de esta índole un trabajo en el restaurante, las aloja en instalaciones con un aire hogareño y les proporciona redes de apoyo y una oportunidad de rehabilitación social en el seno de la comunidad. Una apuesta diametralmente distinta a los tratamientos tradicionales, que aislan a los pacientes en clínicas u hospitales durante periodos de tiempo muy prolongados... cuando en realidad el aislamiento puede ser el origen de futuras recaídas.

Mediante entrevistas a los grupos de interés y el análisis de material relacionado, los autores han identificado las tres estrategias principales que ha seguido Nuova Cucina Organizzata en su ambiciosa labor:

1. Problemas comunes piden soluciones comunes. En primer lugar, Nuova Cucina Organizzata identificó un problema social común y propuso una solución común: una especie de rehabilitación social. Concretamente, esta empresa social sostiene que "devolver derechos a los miembros más vulnerables de la comunidad [es] una forma de fomentar el bienestar de dicha comunidad". En contraposición al modelo criminal de enriquecerse a expensas de los demás, este modelo de negocio promueve la solidaridad y la equidad.

2. El bueno, el feo y el malo. En segundo lugar, la organización tuvo que enfrentarse a no pocas resistencias, ganarse a miembros de la comunidad reacios y modificar algunas percepciones sobre su proyecto de restaurante. Lo hizo mediante un proceso llamado "marco motivacional", que dividía a los actores involucrados en varias categorías: "buenos", "feos" y "malos".

En la categoría de "los malos" se encontraba la Camorra que, furiosa como estaba por el uso

de "su" propiedad, rechazaba la presencia del restaurante a su manera: con amenazas y vandalismo. Además, Nuova Cucina Organizzata recibía serias objeciones del *establishment* de la salud mental, que también se oponía de forma activa al nuevo modelo de tratamiento de los pacientes, muy alejado de la estructura de protección tradicional.

Por oposición a los "malos," la organización se situó a sí misma, a sus aliados y a los enfermos mentales que trataba en la categoría de "buenos". Llamar "buenos" a personas con trastornos mentales fue algo que ayudó a cambiar la consideración tradicional de "personas socialmente peligrosas". Este nuevo marco contrapone su trabajo productivo y en favor de la sociedad al desmantelamiento moral y comunitario que supone el crimen organizado.

Por último, la organización creó una tercera categoría: la de los "feos". Dado que la fragilidad del Estado permitía que el crimen organizado campase a sus anchas por la región, Nuova Cucina Organizzata utilizó esta categoría para avergonzar a aquellos que, sencillamente, se negaban a involucrarse. Incluso el presidente de la región fue incluido en esta categoría para incitarle a pasar a la acción.

3. Unir aliados a la causa. Gracias en parte a esta técnica motivacional, Nuova Cucina Organizzata ha movilizado más aliados que enemigos. De hecho, ha sabido reclutar a una gran variedad de adversarios de la Camorra —asociaciones, magistrados, políticos, etc.— para que colaboren con su iniciativa sanitaria. Del mismo modo, bastantes actores del sector de la atención sanitaria —desde empresas sociales hasta administradores de la sanidad pública— han adoptado este modelo de negocio social libre de Camorra.

Un modelo para el cambio

Nuova Cucina Organizzata ejemplifica el poder que tiene el arraigo múltiple para ayudar a implementar el cambio institucional. Permite que los emprendedores se cuestionen prácticas que habitualmente se dan por sentadas. De este modo, ayuda a abrirse a nuevas posibilidades, que pueden llegar a convertirse en una realidad.

La organización también ofrece a los emprendedores un ejemplo de cómo motivar a terceros. Al combatir con gran éxito a opositores y aglutinar aliados de varios campos, los innovadores que gozan de arraigos múltiples pueden generar cambios más profundos que los que actúan en una única área.

www.iese.edu/es/insight