

Cómo impedir que su empresa deje de ser social

El tiempo y las presiones económicas provocan que a veces las empresas sociales pierdan de vista sus objetivos más nobles. Un estudio aporta pistas sobre qué hacer para reconducir la situación y alinear de nuevo las actividades con la misión original.

1 de junio de 2017

Salvar el mundo (o al menos hacer de él un lugar mejor) con un modelo económicamente viable en el largo plazo es el noble objetivo de una empresa social.

Sin embargo, a estas organizaciones les cuesta cumplir todos sus objetivos. Muchas acaban primando los económicos en detrimento de los sociales porque estos últimos son más difíciles de medir. Y, como reza el viejo axioma del *management*, "lo que no se puede medir no se puede gestionar".

En el estudio "[Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift](#)", Tommaso Ramus y el profesor del IESE [Antonino Vaccaro](#) han investigado como se puede reconducir la situación cuando se anteponen los resultados comerciales a corto plazo a los objetivos sociales.

Los autores analizaron la evolución durante cinco años de dos empresas sociales italianas, una de las cuales logró retomar su misión tras seguir un proceso de cuatro fases:

1. **Búsqueda** de posibles aliados externos con objetivos y competencias sociales.
2. **Apertura de un diálogo** con dichos grupos y planificación de proyectos.
3. **Desarrollo de los proyectos** en régimen de asociación.
4. **Medición del impacto social** y comunicación de los resultados tanto dentro de la empresa como a los socios.

En su caso, involucrar a grupos de interés externos y ser transparente sobre los objetivos sociales se reveló como la fórmula adecuada para reconducir la deriva en las prioridades de la empresa.

Predicar con el ejemplo

Las dos empresas que analizaron Ramus y Vaccaro empleaban a personas con riesgo de exclusión, como discapacitados, inmigrantes, exreclusos, drogadictos o alcohólicos.

Ambas organizaciones, que ofrecían diversos tipos de servicios, entre los que se incluía la gestión de residuos, se vieron obligadas a abandonar o dejar en un segundo plano su misión original debido a la crisis financiera que golpeó Italia a principios de este siglo.

Como su plantilla estaba formada por trabajadores necesitados de un apoyo especial, **los modelos de negocio tradicional y social entraron en conflicto.**

Mientras que una de ellas, que los autores identifican como Alfa, logró reconducir la situación, el presidente de la otra, que denominan Beta, les admitió su fracaso: "Probablemente podríamos transformarnos en una empresa comercial tradicional sin cambiar nada".

La diferencia fue que Alfa abordó el problema mediante un proceso que empezó por la **búsqueda de aliados con el mismo compromiso social**: organizaciones sin ánimo de lucro, empresas sociales, organismos públicos y grupos de voluntarios.

A continuación, **entabló un diálogo** sobre una serie de proyectos clave, lo que le permitió desarrollar nuevas habilidades y competencias e informar a sus nuevos socios sobre sus valores y actividades.

Una vez se racionalizaron las prioridades y se identificaron los objetivos comunes, **se llevaron a cabo los proyectos.**

Los beneficios de la colaboración

El desenlace de los procesos que siguieron Alfa y Beta no podría haber sido más diferente y pone de relieve la utilidad de colaborar con aliados externos.

Ambas empresas llevaron a cabo **prácticas de "contabilidad social"**, en el sentido de que medían sus objetivos sociales e informaban de ello tanto interna como externamente, lo cual

incluía en el caso de Alfa a sus socios externos.

En cambio, para Beta, que no tenía alianzas con nadie, los informes de contabilidad social se convirtieron en poco más que una herramienta de marketing e incluso el personal de la empresa los recibía con escepticismo.

Cómo retomar el rumbo

El estudio ofrece consejos muy valiosos a aquellas empresas sociales que se desvían de su misión. Si ese es su caso, para corregirlo:

- **Reformule sus objetivos sociales y económicos.** Es fundamental recabar el apoyo de todos.
- **Sea proactivo.** Cuando se desvía de su misión, su credibilidad e identidad se resienten, por lo que los grupos de interés cuyo concurso necesita no van a llamar a su puerta, deberá ir a buscarlos.
- **Abra un diálogo.** Es una oportunidad para compartir experiencias y conocimientos.
- **Piense a largo plazo.** Los resultados comerciales son perceptibles a corto plazo, pero el cambio social es más difícil de medir y a menudo solo cristaliza a largo. En general, preferimos los resultados positivos a corto plazo, pero las organizaciones deben ser firmes en su compromiso social.
- **Rinda cuentas.** El compromiso interno no basta, así que involucre a grupos de interés externos: reforzarán la responsabilidad social de sus actos y le proporcionarán habilidades y energía renovadas.
- **Sea transparente.** Alfa siempre informó de los resultados de cada proyecto a sus aliados, lo que les permitió comprobar la solidez del compromiso de la empresa y conocer sus esfuerzos por retomar el rumbo.

Los cambios en las condiciones del mercado pueden hacer que incluso la empresa social más bienintencionada descuide su misión inicial. Pero involucrar a socios externos en nuevos proyectos puede ayudar a encarrilarla de nuevo.

www.iese.edu/es/insight