

# Carta de presentación

El *management* es una profesión clínica, semejante a la Medicina, las Ingenierías o el Derecho. Además, el entorno empresarial cambia y evoluciona de forma permanente, en un contexto global y competitivo. En paralelo, los modelos de gestión y las habilidades necesarias para desempeñar con éxito el trabajo directivo están en continua transformación. Por ello el trabajo directivo exige una puesta al día constante, la lectura habitual de literatura sobre administración de empresas, el acceso a información y a opinión actualizada, además de la formación continuada.

La colección LID Editorial Empresarial-IE Business School tiene como objetivo proporcionar literatura profesional de alta calidad a los directivos y emprendedores para el mejor desempeño de sus responsabilidades directivas. Los libros que forman parte de esta colección tienen dos características básicas: en primer lugar, se apoyan en una investigación académica rigurosa, en paradigmas testados y aceptados por la comunidad universitaria; en segundo lugar, son contribuciones relevantes para el ejercicio directivo y para la toma de mejores decisiones empresariales. Rigor académico y relevancia práctica son, pues, las dos características básicas de las obras que componen esta colección.

IE Business School es una de las mejores escuelas de negocios del mundo, de acuerdo con la opinión generalizada y recurrente de los principales grupos de interés o *stakeholders* del sector educativo.

Cuando en ocasiones me preguntan cuál es el secreto de este éxito, respondo que nuestro activo más valioso son los estudiantes y los

profesores del IE. En particular, estos últimos que forman un claustro lleno de profesionales que practican lo que suelo denominar como los tres deportes del triatlón académico: primero, porque son excelentes docentes en clase, saben comunicar eficazmente el conocimiento y desarrollar en sus alumnos las habilidades claves para el desarrollo directivo; en segundo lugar, son investigadores reconocidos por sus pares académicos y publican sus contribuciones intelectuales en los mejores *journals* académicos internacionales; y, por último, porque son interlocutores de la alta dirección de las empresas, a través de su trabajo permanente de consultoría o su participación en distintos consejos y órganos de las empresas de su entorno. Además, los profesores del IE ejercitan cada una de las tres facetas mencionadas –docencia, investigación y trabajo empresarial– con un grado de excelencia equivalente.

La combinación de estas tres facetas está presente en las obras que integran esta colección, cuya lectura y consulta está recomendada para todos aquellos que asumen la dirección de personas o tareas en cualquier empresa u organización. Suelo repetir con frecuencia que el mundo necesita, más que nunca, buenos directivos y emprendedores, en todo tipo de sectores de actividad y en todos los niveles: desde el mundo empresarial a la política, la administración pública, las instituciones educativas y sanitarias, o las organizaciones sin ánimo de lucro. La buena gestión es el mejor antídoto contra muchos de los males que aquejan a nuestra sociedad. Y la buena gestión es el resultado de la experiencia interiorizada, el ejercicio permanente de las virtudes directivas y la formación continuada.

La vida profesional del directivo va a ser cada vez más larga y más cambiante. Con frecuencia suelo comentar a los estudiantes y profesores del IE que vivimos vidas mezcladas (*blended lives*), en las que se alternan responsabilidades variadas, trabajos que cambian de un sector a otro, quizá viviendo sucesivamente en entornos culturales diversos. La mejor manera de estar preparados para estas sucesivas y frecuentes mudanzas en nuestras carreras profesionales es la lectura y la formación permanentes.

La colección LID Editorial Empresarial-IE Business School proporciona también un espacio para la reflexión a los directivos de empresa,

quienes se forman y se ejercitan como personas de acción, orientadas a la rápida toma de decisiones, de forma eficiente y resolutive. Por lo general, los directivos tienen poco tiempo para adoptar medidas y poco espacio para sopesar sus decisiones. Las reuniones ejecutivas cada vez duran menos tiempo. Los proyectos que se inician (*start-ups*) han de explicarse en un minuto a potenciales inversores. Las ideas innovadoras tienen que justificarse al jefe durante un trayecto de ascensor. Las mociones políticas son contadas a la carrera por los lobistas a los congresistas en los corredores que conducen a las salas de plenos, allí donde existen estas prácticas. Las personas de acción han de tomar partido por una opción rápidamente, adoptar decisiones empresariales en tiempo real, cultivar la determinación y evitar el diletantismo.

Posiblemente muchas malas decisiones empresariales se deban a la premura y perentoriedad de los momentos en los que se adoptaron. Es necesario que el directivo recupere el *tempo* y la perspectiva para tomar mejores decisiones, para valorar su riesgo y sus consecuencias a largo plazo, para estimar su impacto en la sociedad.

Compárese, por un momento, cómo un directivo analiza un edificio y cómo lo hace un arquitecto. Por supuesto, este último invierte mucho más tiempo, contempla el edificio desde diversos ángulos, valora aspectos contextuales, estéticos y funcionales. Por otro lado, el ejecutivo lo normal es que despache la vista de un edificio o de una obra de arte en pocos minutos. ¿Se podrían ejercitar las habilidades relacionadas con la contemplación estética en la enseñanza de directivos? Estoy convencido de que así es y, por ello, hemos introducido la enseñanza de las humanidades y de otras disciplinas relacionadas, como el diseño, en los programas másters de nuestra escuela de negocios.

*Emprendedores sociales* es el nuevo título de la colección IE. En él, Ignacio Álvarez de Mon ofrece una visión comprometida del emprendimiento social, una nueva perspectiva llena de matices resultado de un profundo estudio y del análisis de entrevistas mantenidas con diversos profesionales de distintos ámbitos y sectores del mundo empresarial que han destacado por su implicación en la sociedad. Este nuevo título pone el foco en la responsabilidad social de los nuevos emprendedores y destaca la gran necesidad de crear empresas con corazón y, sobre

todo, de las personas que quieren cambiar el mundo. Es la radiografía de aquellos individuos que no pasan de puntillas por la vida sino que hacen de su existencia el mejor aliado para dar respuesta a las grandes necesidades sociales. Y lo hacen convencidos de que sólo mediante la colaboración y la gestión del cambio se puede hacer realidad.

El contenido innovador de este último título es, como subraya el profesor Álvarez de Mon, «una invitación a un cambio de paradigma, una transformación cultural común a toda la sociedad», pero en especial para los jóvenes que están llamados a promover y liderar las empresas y las organizaciones del futuro.

Esta serie de libros está especialmente dirigida a los directivos y emprendedores que estén interesados en la calidad de sus decisiones y de su vida profesional, así como a todas aquellas personas conscientes de la necesidad de tomarse un tiempo para la reflexión y el análisis.

Este ejercicio de introspección, contribuye a la mejora de lo que denomino el «músculo estratégico», esa capacidad de los buenos directivos para exponer su visión, para estructurar sus planes y para comunicarlos y llevarlos a cabo con éxito.

Se suele atribuir al escritor británico C. S. Lewis la frase «leemos para saber que no estamos solos». Confío en que los libros de la colección que aquí se presenta, contribuyan también a aliviar la soledad del trabajo directivo. Bienvenidos a la colección LID Editorial Empresarial-IE Business School.

**Santiago Íñiguez de Onzoño**

Presidente de IE University y decano  
de IE Business School

# Índice

<b>Prólogo</b> del padre Ángel .....	11
<b>Agradecimientos</b> .....	13
<b>Introducción</b> .....	15
<b>01</b> Sentido de misión, del deber y de la responsabilidad: cambiar el mundo haciendo el bien.....	23
<b>02</b> Motivación trascendente y empatía: ayudar a las personas, especialmente a las desfavorecidas.....	55
<b>03</b> Paradoja y sostenibilidad. Idealistas pragmáticos: lo económico unido a lo social.....	77
<b>04</b> Participación y empoderamiento: contribuyendo al crecimiento de las personas en las organizaciones y en la sociedad .....	109
<b>05</b> Colaboración e innovación social: creatividad al servicio del bien común.....	131
<b>06</b> Educación: sembrando el cambio cultural.....	167
Conclusión .....	189
Notas.....	193
Bibliografía .....	197



# Prólogo

*Emprendedores sociales* no es un manual para emprendedores de lo social. Tampoco es sólo un estudio de casos, sino una presentación de experiencias muy valiosas pero que en otro lugar habrían sido consideradas periféricas. Habla del niño que ríe espontáneo y del adulto que ríe por no llorar. No de las estadísticas que, en verdad, no les representan en nada.

«La vida puede ser tan cruel que hasta un campo de refugiados puede ser la solución». Esta frase me conmovió cuando empezaba a leer el libro, porque encontré en su interior lo que he aprendido de muchos proyectos de cooperación: que el emprendedor social a menudo no consigue resultados perfectos, de libro, sino que cambia una parte de la realidad, y eso ya es grandioso. Una persona no podrá acabar con el problema de las crisis migratorias. Tampoco podrá abolir los campamentos de refugiados y reagrupar a esas familias en un sitio mejor, por poner un ejemplo. Pero podrá meterse en ese campamento y dedicar todo su día a hacer más fácil la vida adolecida de los niños de esas familias. Y eso será muchísimo. Eso dejará una huella de felicidad en personas concretas que necesitan que alguien crea en su futuro.

La solidaridad no es ninguna panacea, pero siempre tiene premio. «El mejor premio de todos: cambiar lágrimas por felicidad». Y este libro explica con convicción esa verdad. Que se puede cambiar el mundo cuando se entiende que hay que cambiarlo desde y hasta donde llegan nuestras manos: la inclusión de un niño autista; la educación (lectura, matemáticas, lo que sea) de menores sin recursos; la situación económica de un inmigrante; la defensa del derecho de integración de un homosexual, un drogodependiente o un discapacitado; un viaje para entender el sentido de la vida; el plato caliente de una persona sin hogar, etc. Cada hombre o mujer conoce cuál puede ser su contribución, su ayuda para el prójimo. Y, cuando apuesta por ella, como *Emprendedores sociales* demuestra, sucede que su capacidad es mucho más grande de lo que pensaba. Que ha cambiado el mundo haciendo el bien a alguien.

Si este libro fuera un manual, lo sería de construir puentes. El primer paso estaría en los planos: cambiar la pregunta. El autor propone que nos enfrentemos al otro preguntándole no «quién eres», sino «qué problemas solucionas». El segundo estaría en la infraestructura: se necesitarían, como materiales constructivos, la ética, la razón y la voluntad de hacerlo mejor. Y entonces empezaría las obras, hasta llegar a ese lugar mágico que es la acción.

Porque, para tender puentes, hay que tener claro que no podemos estancarnos en las ideas y los proyectos. Hay que llevarlos a la práctica. De la misma manera que no soy un cura de los que ponen la penitencia al final, tampoco soy un emprendedor social de los que ponen miles de razones al principio. Me he dado cuenta de que todo lo que he empezado desde que fundé la ONG Mensajeros de la Paz lo he empezado sin mucho proyecto, más bien fluyendo desde un sentimiento que me pide atender una demanda social.

Y ese sentimiento es el que he encontrado en este libro, común a los testimonios de personas que, en diferentes latitudes y con diversas preocupaciones, han sido capaces de trasladar su sueño a la realidad y contribuir con él al cambio social.

Es la acción la que nos da la confianza de la prueba a la fe. Quien no arriesga no gana. Y, cuando pasa el tiempo y comprobamos lo que nos hemos dejado en el tintero, a menudo descubrimos que lo único que teníamos que haber hecho es eso: atrevernos a hacer el bien.

*Emprendedores sociales* demuestra que la vida es preciosa, que la sociedad es más solidaria que nunca y que el ser humano encuentra satisfacción en dar paz a los demás, en lugar de hacerles la guerra. Que el emprendedor social es el que no odia, sino que acoge y vive como propia la necesidad de otra persona. Atento y preparado para actuar en cualquier ocasión, está siempre «operando», sin descanso. Y su ejemplo empuja a los demás a convertirse también en emprendedores de un sueño social. En defensores de una causa común o, como a mí me gusta decir, en verdaderos mensajeros de la paz.

**Padre Ángel**

Fundador y presidente de Mensajeros de la Paz

# Agradecimientos

Comienzo por dar las gracias a las 33 personas que tan generosamente se pusieron a mi disposición para que las entrevistara y así formar parte de esta investigación. El tiempo de esta gente es muy escaso, muy preciado, y a mí me dedicaron una porción importante de él. El regalo no fue sólo en cantidad, sino sobre todo en calidad. En todo momento, estas 33 personas estuvieron abiertas a contestar cualquier pregunta, con interés, curiosidad, humildad, sinceridad y buen humor. A los 26 personajes que aparecen detallados en los capítulos de este libro añado otros siete, que cito a continuación junto con sus organizaciones. La no inclusión de estas siete personas en el texto principal responde única y exclusivamente a la necesidad de cumplir con una determinada estructura y formato que, a mi juicio, no permitía ampliar la muestra a la totalidad.

Sybil Williams, de Cardiff Pedal Power ([www.cardiffpedalpower.org](http://www.cardiffpedalpower.org)): promueve una mejor calidad de vida a través del uso de la bicicleta.

Melanie Mills, de Social Enterprise West Midlands ([www.socialenterprisewm.org.uk](http://www.socialenterprisewm.org.uk)): red de consultoría y negocios especializada en la empresa social.

Tommy Hutchinson, de i-genius ([www.i-genius.org](http://www.i-genius.org)): comunidad internacional de emprendedores sociales de más de 200 países.

Julian Mallory Skinner, del Institute for Sustainable Design ([www.uwtsd.ac.uk](http://www.uwtsd.ac.uk)): educación para el crecimiento, el emprendimiento y la innovación.

Brian Darwood, de Lighthouse Furniture ([www.lighthousefurniture.org](http://www.lighthousefurniture.org)): ayuda a la reutilización de objetos domésticos a precios más bajos en beneficio de economías familiares más modestas.

Sheraz Arif, de Squease ([www.squeasewear.com](http://www.squeasewear.com)): chaleco inflable y a presión diseñado para ayudar a gente con dificultades sensoriales.

Peter Anderson, de VocalEyes ([www.eudec.org/VocalEyes](http://www.eudec.org/VocalEyes)): facilita la democracia digital y la participación ciudadana en todo tipo de organizaciones.

Gracias a LID Editorial, especialmente dirigidas a Nuria Coronado y Jeanne Bracken. Desde el primer momento en que les comenté este proyecto, tuve de ellas un total impulso, complicidad y colaboración.

También al Instituto de Empresa Business School, donde uno siente esa privilegiada combinación entre libertad y seguridad que muy pocos lugares de trabajo ofrecen. Especial agradecimiento a Cynthia Fernández, directora de publicaciones, por su incondicional apoyo en todos mis proyectos literarios.

En esta lista una mención muy especial a Marga, mi mujer, Ignacio y Pedro, mis hijos, como siempre, por estar ahí, formar parte de mi vida, y por darme una continua oportunidad para hacerme mejor, aunque no siempre la aproveche.

Finalmente otro gracias inmenso a Marta Villar Álvarez de Mon, gran profesional de la comunicación en Telefónica, valiosísima persona, especialmente por su incansable vocación de ayudar y, en este caso particular, inmejorable revisora de un texto aún por completar, corrigiendo, dando ideas y, sobre todo, mucho ánimo en unos momentos en que este autor nadaba en la incertidumbre y la inseguridad a la espera del filtro y contraste ajenos tan necesarios.

# Introducción

## ¿Por qué este libro?

Este libro es fruto, en los primeros momentos de su concepción, de un ejercicio de visualización al que me invitaron como participante en un programa de desarrollo personal en una escuela de negocios en Londres. El ejercicio consistía en representarse en una conversación con alguien que no conociéramos a nivel personal, pero que de alguna manera suscitara en nosotros una gran admiración. Mi personaje, el que a mí se me apareció, era empresario, pero no un empresario más. Esa persona me relataba, en esa conversación imaginaria, su trayectoria, sus orígenes, consecuciones, convicciones y valores.

¿Qué había hecho esa persona tan especial? ¿Qué hacía que ese empresario fuera tan singular? Fundamentalmente, una cosa: toda una vida dedicada a ayudar a los demás, a mejorar la vida de personas menos afortunadas que él. Su logro, además, era triple. Había conseguido construir una empresa que daba para que vivieran él y los suyos –tenía una amplia familia–, también sus numerosos empleados y, además, atendía las necesidades de mucha gente desfavorecida en situación de precariedad.

El paso siguiente fue empezar a aterrizar esa visión. Me interesé por la existencia y el funcionamiento de este tipo de individuos y de sus organizaciones, ya no imaginarios, sino en la vida real. Así fue cómo 33 emprendedores sociales me abrieron sus puertas, las de sus casas y sus empresas y las de su corazón. Tuve con ellos conversaciones, ya no imaginarias, sino reales, cara a cara.

Mi admiración original por ese personaje inventado se concretó y potenció una vez que conocí a estos emprendedores sociales, sus vidas, sus anhelos y desvelos, sus organizaciones. Este libro es la materialización de una convicción: el mundo es mejor gracias a la existencia de seres humanos así.

## «No puedo mirar para otro lado»

¿Qué es un refugiado? Alguien a quien, de repente, de la noche a la mañana, la vida le cambia por completo. Su vida normal, la de siempre, desaparece, se esfuma, salta por los aires. Su nueva vida, como refugiado, se va haciendo realidad poco a poco, día tras día, pertinaz, tozuda. Supongo que llega un momento en el cual uno no sabe quién es realmente ni cuál es su realidad. ¿Es el de antes, en su vida anterior? ¿Es el de ahora, como refugiado, en el campo? La vida puede ser tan cruel (guerras, abusos, violaciones, ejecuciones en masa, persecuciones religiosas) que hasta un campo de refugiados puede ser la solución.

Allí la vida tiene todos aquellos condimentos esenciales que hacen que merezca la pena ser vivida. Hay personas compartiendo y dando lo mejor de sí, lo mejor que tienen, lo más básico y fundamental: su sonrisa, su llanto, su miedo, su comprensión, su risa, su humor, su amor. Amor a la vida, a estar vivo, al prójimo y su soledad, al niño que ríe espontáneo, natural, al adulto que ríe por no llorar.

En un campo de refugiados hay, principalmente, dos tipos de personas: el refugiado y el voluntario. El refugiado ha llegado allá por la fuerza de un destino perverso y, con eso y con todo, aún tiene que estar agradecido. ¿Y el voluntario? ¿Quién es el voluntario?

El voluntario, básicamente, es aquella persona que, cada mañana que se levanta, cuando observa la realidad del mundo en el que vive y ve algo que no le gusta, no le complace, más bien lo rechaza, se siente herido en lo más profundo de su corazón y dice: «no puedo mirar para otro lado». Mirar significa ver, analizar, vivir y sentir la realidad que invade sus sentidos. Esa realidad no es suya, es de otros; otros que han tenido peor suerte que él. Pero él convierte esa realidad en suya, se apropia de

ella, se deja invadir por ella. Esa realidad moja, permea la piel y llega hasta sus entrañas. «Si no puedo mirar para otro lado», se dice el voluntario, «¿qué me queda por hacer?».

En la pregunta está implícita la respuesta. Hacer, actuar: ahí está la respuesta. El voluntariado es precisamente eso, la respuesta que la gente de bien, con conciencia social y humanitaria, se da y da al mundo en el que vive. Esa respuesta es comprometida y comprometedora, es pasar de la sociedad de la abundancia a la de la escasez, de la comodidad a la incomodidad, de la sofisticación a la precariedad. Lo increíble es que en esa respuesta, y en las vivencias que conlleva, el voluntario encuentra la más pura y verdadera razón de su existir. Y en esa razón se hermana con el refugiado; ambos dan sentido a sus vidas. Esa razón habla de entrega, de unión, colaboración, confianza, generosidad, complicidad, implicación; en definitiva, habla de amor.

## ¿Qué son los emprendedores sociales?

Retomando la historia de los refugiados, para mí un emprendedor social es alguien que, al igual que un voluntario, no puede mirar para otro lado, no puede ser ajeno a una realidad adversa que hay que mejorar. Ese es, desde mi punto de vista, su aspecto más esencial, más diferencial. Si algo no funciona, si alguien desfavorecido sufre por ello, si hay algún problema en esta sociedad, con seres damnificados, perjudicados, olvidados, ahí está el emprendedor social. El emprendedor social no espera a que otros actúen, a que el Estado intervenga, o lo haga la comunidad o la sociedad. Él asume su responsabilidad y moviliza todos los recursos de los que es capaz para intentar solventar el problema social al que se enfrenta, que a partir de ese momento es su problema.

¿Qué recursos moviliza el emprendedor social? De todo tipo. Todo es poco para intentar arreglar aquello que está mal. Recursos económicos, materiales, logísticos, todos cuentan. Con todo y con ello, los más importantes son los personales: liderazgo, conocimiento, experiencia, competencia, habilidad, actitud, pasión, convicción, responsabilidad, sentido del deber, generosidad, entrega, persistencia, sacrificio, sentido de misión, valores, empatía.

El emprendedor social es una *rara avis*. Combina lo empresarial con lo humano, lo económico con lo personal, la razón con la emoción. Eso le obliga a lidiar con unos difíciles equilibrios, tomando en el día a día decisiones al límite, colindantes con valores personales que se pueden confrontar. Un ejemplo: ¿qué pasa si se enfrentan, en una decisión concreta, eficiencia económica y solidaridad? Por solidaridad habría que atender a todo aquel necesitado de ayuda, y cuanto más necesitado esté, más habría que ayudarlo. Según la eficiencia económica, la mejor forma de ayudar es contribuir al mejor uso posible de los recursos escasos; lo contrario es despilfarrar. El emprendedor social, en este dilema, tiene que lidiar con valores aparentemente contrapuestos y que le llevan a situaciones límite, dudas difíciles de superar: por ejemplo, negarle una ayuda económica a alguien desesperado por obtenerla. A menudo, el emprendedor social recurre a un tercer valor que puede ayudar a superar la situación de bloqueo; en este caso, la sostenibilidad. Ser eficiente económicamente, en el corto plazo, es la mejor forma de contribuir a la supervivencia de la institución a medio y largo plazo; y de esa forma, se consolida en el tiempo la labor de solidaridad.

La investigación científica sobre el emprendimiento social ha explorado las diferentes características personales que adornan a los emprendedores sociales. J. Gregory Dees<sup>1</sup>, que fue profesor de la norteamericana Duke University, por ejemplo, los describe como agentes de cambio que actúan en el ámbito social, reformadores, revolucionarios, con un sentido de misión. Es ese sentido de misión social lo que distingue primordialmente al emprendedor social del comercial. El emprendedor social busca y reconoce nuevas oportunidades al servicio de su misión. Donde otros ven problemas, él identifica posibilidades de actuación, desde un profundo sentimiento de empatía y compasión, especialmente dirigido a los más desfavorecidos. Los emprendedores sociales persisten en sus iniciativas. Son innovadores, flexibles y están continuamente aprendiendo. Actúan con resolución, sin tener demasiado en cuenta la limitación de recursos desde la que normalmente parten, apalancados en el deber y la responsabilidad hacia sus beneficiarios. Dees<sup>2</sup> concluye que los emprendedores sociales son una raza especial de líderes, necesarios para encontrar nuevas formas de mejorar la sociedad en el futuro.

La profesora Sandra Waddock<sup>3</sup>, de la Carroll School of Management del Boston College, destaca la iniciativa individual de la que parten

todos los emprendedores sociales, compatible con un posterior desarrollo de una rica red de colaboraciones que, en gran parte, compensa la ya mencionada escasez de recursos, sobre todo financieros. Esa red colaborativa supera fronteras y limitaciones al conectar a gente e instituciones diversas del mundo de lo privado y de lo público, orientadas a la obtención de beneficios o no.

Lynn Barendsenand, directora de proyecto en GoodWork Project, y el profesor de Harvard Howard Gardner<sup>4</sup> han investigado los orígenes de muchos de estos emprendedores sociales. Sus profundas creencias están enraizadas en experiencias, algunas de ellas tempranas. Algunos han experimentado traumas en la infancia que les han ayudado a identificar sus prioridades en la vida, posibles vocaciones. A pesar de esas dificultades tempranas, o quizá gracias a ellas, mantienen una visión positiva del ser humano y una inquietud permanente por hacer el bien. Muchos han vivido alguna experiencia transformadora o han estado expuestos a algún tipo de actividad de naturaleza social en su juventud. También es frecuente la existencia de unos padres comprometidos con la acción social de alguna clase.

En cuanto a su personalidad, Barendsenand y Gardner<sup>5</sup> destacan características como energía, persistencia, confianza, habilidad para inspirar a otros, sentido del deber y de la responsabilidad, pragmatismo, capacidad de descender al detalle, competencia en la construcción de equipos de colaboradores a su alrededor. Un emprendedor social puede ser alguien muy independiente, no solitario, y, a la vez, muy capaz de crear marcos amplios de relación. Aun así, muchos de ellos se sienten *outsiders*, es decir, fuera del sistema dominante.

Los emprendedores sociales consideran que el cambio es bueno y, además, que ellos pueden ser parte de ese cambio, impulsarlo. Son optimistas naturales y siempre ven algo positivo en situaciones negativas porque siempre hay una causa que atender o un necesitado que ayudar. Su sentido pragmático les hace evaluar constantemente la eficacia de sus iniciativas y los resultados que van obteniendo.

R. Scott Marshall<sup>6</sup>, profesor de la Portland State University, se refiere específicamente a un tipo de emprendedor social, internacional

y orientado a beneficios como alguien que descubre, evalúa y aprovecha oportunidades para crear un valor añadido social a través del intercambio comercial de bienes y servicios a nivel internacional. Normalmente, es alguien comprometido con una causa global y que considera que el mercado puede ser un mecanismo adecuado de transformación social.

Los profesores de la Harvard Business School James Austin, Howard Stevenson y Jane Wei Skillern<sup>7</sup> destacan las diferencias más relevantes entre un emprendedor social y un emprendedor en general. El segundo tiende a especializarse en la satisfacción de nuevas necesidades, mientras que el primero se centra en satisfacer necesidades básicas y de siempre a través de métodos innovadores. Otra importante diferencia es la singular escasez de recursos con la que debe contar, sobre todo al principio, todo emprendedor social. La dificultad de financiación acarrea otras limitaciones, como por ejemplo, no tener remuneraciones atractivas para captar o retener talento, o no disponer de participaciones en acciones ni opciones sobre acciones. La única posible excepción a esta situación es cuando el emprendedor social decide constituirse como organización orientada a beneficios.

## Estructura y formato de este libro

A lo largo de este libro, en seis capítulos, voy a explorar, desarrollar y comentar las características diferenciales de estos seres tan especiales, los emprendedores sociales. En el Capítulo 1, trataré el tema de la misión social, unido a su sentido del deber y de la responsabilidad. El emprendedor social es alguien que ha venido para cambiar el mundo, su mundo, haciendo el bien con su empresa social.

El Capítulo 2 profundiza sobre la empatía, la capacidad del emprendedor social de aterrizar en la realidad de otros que se encuentran en situaciones de precariedad. La motivación del emprendedor social trasciende su propio yo y le conecta con el de los demás.

El Capítulo 3 trata del emprendedor social inmerso en la paradoja, el contraste, el equilibrio, la dificultad. El emprendedor social es un idealista

pragmático, orientado, a la vez, a la supervivencia, a la sostenibilidad, a su visión y a su ideal.

En el Capítulo 4, se estudia lo más diferencial en la forma de funcionar, en el día a día, de estos emprendedores sociales. La participación, como manera de interactuar con otros, como forma de gestionar, se convierte en parte integral de su estilo de liderazgo y de dirección. Una de las consecuencias de esta participación, quizá la más importante, es que crece la organización al mismo tiempo que crecen y se empoderan las personas que trabajan en ella.

El Capítulo 5 recoge el tema de la creatividad y la innovación, que, en el caso del emprendedor social, pasa por crear redes de colaboración con diferentes grupos de interés que comparten objetivos y visión. Colaboración e innovación están en el ADN del emprendedor social, son parte de su forma esencial de actuar.

Finalmente, el Capítulo 6 conecta el emprendimiento social con su dimensión cultural, educativa, pedagógica. El emprendimiento social es una invitación para un cambio de paradigma, una transformación cultural. Toda la sociedad, pero especialmente los jóvenes, están llamados a esta nueva realidad que, si pensamos que es beneficiosa, se ha de fomentar desde las instituciones educativas responsables de promover un nuevo tipo de ciudadano, una nueva clase de persona.

En cuanto al formato, el contenido del libro se va desgranando en tres diferentes dimensiones. Una primera, conceptual, en la que se van desarrollando la teoría y el conocimiento en torno al fenómeno del emprendimiento social. Ahí se aportan teorías, modelos, manuales, autores y estado de la investigación sobre el tema que tenemos entre manos.

La segunda dimensión es la narrativa, en la que se relatan historias ligadas a la problemática que los emprendedores sociales enfrentan en su día a día. Estas historias tratan de poner carne y hueso a esos problemas que ellos intentan atajar con su labor; de alguna manera, nos acercan esos problemas y nos facilitan su comprensión. También se ofrecen algunos ejercicios para reflexionar y visualizar ideas y pensamientos que a todos nos pueden aportar.

Y, finalmente, está la tercera dimensión, la vivencial. En ella se comparten, con base en una serie de entrevistas realizadas, las experiencias de los 26 personajes antes mencionados, emprendedores sociales. Aquí se vuelcan sus pensamientos, sentimientos, creencias, valores, aprendizajes y vivencias sobre todo aquello que ha formado gran parte de su vida reciente y que constituye el fundamento de su labor de emprendimiento social. Los 26 personajes se irán presentando, a lo largo del relato del libro, junto con sus emprendimientos, sus organizaciones o empresas. La mayor parte de ellos operan en España o en el Reino Unido. La razón de esta selección es mi estancia de dos años en el Reino Unido, donde el fenómeno del emprendimiento social está en pleno auge y donde tuve ocasión de conocer la realidad de estas personas de primera mano. Durante esos dos años, no perdí para nada el contacto con España, conociendo también la situación de los emprendedores sociales aquí y teniendo así una comparativa.

