



FACULTAD DE EMPRESARIALES

# TENSIONES EN LA EMPRESA SOCIAL DERIVADAS DE LA IDENTIDAD NORMATIVA Y LA IDENTIDAD UTILITARIA

Autor: Sofía Pérez Martínez  
Director: Amparo Merino de Diego

Madrid  
Junio 2018

Sofía  
Pérez  
Martínez

**TENSIONES EN LA EMPRESA SOCIAL DERIVADAS DE LA IDENTIDAD NORMATIVA Y DE LA  
IDENTIDAD UTILITARIA**



**Resumen:**

En este trabajo se ha realizado una investigación sobre las tensiones que derivan de la búsqueda de distintos objetivos sociales y económicos, en las empresas sociales, vinculados a la identidad normativa y utilitaria, respectivamente. Las empresas sociales son organizaciones de carácter empresarial que poseen un carácter híbrido, por un lado, buscan la sostenibilidad económica, incluso algunas de ellas el beneficio, y, por otro lado, persiguen un propósito social, un impacto social. El objetivo del estudio es obtener información sobre estos conflictos con el fin de que pueda servir en la gestión interna de este tipo de organizaciones. Para obtener dicha información se han realizado una serie de entrevistas a miembros de empresas sociales, las cuales operaban en distintos sectores, con el fin de que relatasen sus experiencias y poder extraer de ellas tanto unos conocimientos más profundos sobre ambas identidades como sobre la solución que les permite atajar los conflictos que se producen por esta causa.

**Palabras clave:** empresa social, identidad normativa, identidad utilitaria, tensiones.

**Abstract:**

In this dissertation, research was carried out on the tensions that derive from the search for different objectives, social and economic, in social enterprises, linked to normative and utilitarian identity, respectively. Social enterprises are business organizations that have a hybrid character, on the one hand, they seek economic sustainability, some of them also look for profit, and, on the other hand, they pursue a social purpose, a social impact. The objective of the issue was to obtain information about these conflicts in order to help in the internal management of this type of organization. To obtain this information, a series of interviews has been conducted with members of social enterprises, which operated in different sectors, in order to narrate their experiences so that we are able to extract from them both a deeper knowledge of both identities and the solution that allows them to deal with the conflicts that arise from this cause.

**Key words:** social enterprise, normative identity, utilitarian identity, tensions.

# ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Índice de tablas .....  | 3  |
| Índice de gráficos .....  | 3  |
| Capítulo 1: Introducción y contexto .....   | 4  |
| 1.1 La empresa social: un híbrido entre ONG y empresa. ....   | 4  |
| 1.2 Problemas que requieren ser investigados .....  | 6  |
| 1.3 Objetivo: las tensiones originadas por la coexistencia de la identidad normativa y la identidad utilitaria en las empresas sociales. .... | 7  |
| 1.4 Metodología .....   | 9  |
| 1.5 Estructura del trabajo .....  | 13 |
| Capítulo 2: Marco teórico .....   | 16 |
| 2.1 Introducción.....   | 16 |
| 2.2 La identidad social .....   | 18 |
| 2.3 La identidad organizacional .....   | 19 |
| 2.4 Campo de estudio: La empresa social .....   | 21 |
| Capítulo 3: La narrativa sobre los conflictos entre identidades en las empresas sociales-   | 27 |
| 3.1 Criterios de selección de empresas.....   | 27 |
| 3.2 Diferencias entre ONG, empresa convencional y empresa social .....  | 28 |
| 3.3 Beneficio y actividad social como elementos de las identidades utilitaria y normativa .....   | 32 |
| 3.4 Conflicto por diferencia de identidades.....  | 35 |
| Capítulo 4: Conclusiones .....  | 39 |
| Capítulo 5: Bibliografía.....   | 42 |

## **ÍNDICE DE TABLAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Guion de entrevistas -----  | 11 |
| Tabla 2. Datos sobre las empresas cuyos miembros han sido entrevistados----- | 12 |

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1. Niveles de empresa atendiendo a su orientación al objetivo económico y al objetivo social ----- | 32 |
|--|----|

## **Capítulo 1: Introducción y contexto**

### **1.1 La empresa social: un híbrido entre ONG y empresa.**

La empresa social se podría definir como una organización de carácter híbrido puesto que tiene elementos tanto de las ONG, por la labor social que realiza, como de las empresas convencionales, por la búsqueda del beneficio o, si no de éste, sí la obtención de un nivel de ingresos que le permita cubrir los costes generados por su actividad. Esta dualidad de objetivos provoca que, normalmente, los miembros de las empresas sociales se identifiquen más con uno de ellos, llevándolos a reconocerse con la identidad económica (o utilitaria) o con la identidad social (normativa).

El emprendimiento social es un fenómeno en auge que suscita un creciente interés, algo que puede verse en el volumen de estudios e investigaciones sobre la materia, que tiende a aumentar con el paso de los años y a medida que mejora el conocimiento de las personas sobre este tipo de empresas. La economía social, que comenzó por aquellas entidades carentes de finalidad lucrativa, se ha transformado en un marco para empresas con una finalidad social pero que son capaces de generar beneficios económicos, lo que permite la continuidad de su labor sin precisar de agentes externos que la financien. Es decir, se busca la denominada “sostenibilidad económica” que permite a la empresa social operar en el mercado con los ingresos que obtiene de su actividad empresarial con componente social.

Como expondremos más adelante, una de las premisas de este concepto de empresas es que no depende de la coyuntura económica, sino que trasciende esta variable tan relevante, por otro lado, para las compañías convencionales (Dacin et al., 2010). Es por ello, que no se debe tratar de vincular estrechamente su evolución con el contexto económico en el que se desenvuelve, sino que el número de organizaciones sociales o la calidad de su acción social depende de otro tipo de factores como la concienciación ciudadana o, incluso, el marco jurídico que las afecta.

Actualmente hay, tanto en España como en Europa, una gran cantidad de empresas de este tipo que desarrollan proyectos sociales de diversa índole, ya sean de orientación ecológica, de reinserción, o de ayudas a personas en riesgo de exclusión social, entre otros. Los sectores más destacados en los que operan estas empresas, según los datos

mostrados por la asociación Ashoka<sup>1</sup>, son las poblaciones urbanas, los jóvenes, los compromisos ambientales y los compromisos cívicos.

De acuerdo con el informe GEM, en cuanto a emprendimiento social, España se situaría, en la fase start-up de estas empresas algo por debajo de la media europea. Sin embargo, en la llamada “fase operacional”, la cual se encuentra en un momento posterior a la “fase start-up” previamente aludida, España desciende en su posición con respecto al resto de países europeos, estando en el peor puesto de todos los países considerados para la región europea, sólo pudiendo compararse con Bulgaria. Así pues, vemos que en nuestro país desciende significativamente (de 1,3% a 0,7%, es decir, casi a la mitad) el número de empresas sociales que se encuentran en fase operacional respecto a las que acaban de constituirse. Este descenso no es tan pronunciado en otros países de Europa, como en Luxemburgo o Suecia. La diferencia de cifras entre las distintas etapas se vincula, de acuerdo con el estudio, a las facilidades y las infraestructuras de cada país en relación con el emprendimiento social. Por otro lado, se destaca, que las regiones de “Europa Occidental” y “Australia y Estados Unidos” tienen los ratios más altos entre empresas sociales en fase operacional y empresas sociales en fase start-up. Si miramos con una perspectiva aún más amplia, Europa queda algo atrás con respecto a regiones como Australia y Estados Unidos, o África (subsahariana), pero se encuentra en mejor posición que Latinoamérica o el Sudeste asiático.

Respecto a los datos macroeconómicos, según la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (en adelante, “**Cepes**”), este tipo de actividad económica supone el 10% del PIB español<sup>2</sup> y emplea a un 12,5% de personas, estando vinculadas a ella, además, un 42,8% de la población activa. El informe de esta organización sobre economía social del año 2017 cuantifica las empresas pertenecientes a este “sector” de la economía en 43.435<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Disponible en: <http://spain.ashoka.org/impacto-y-cifras/>. Citado en bibliografía.

<sup>2</sup> Aunque algunos fijan esta cifra en torno al 12%. Esta diferencia cuantitativa puede deberse probablemente a los diferentes conceptos que se manejen sobre “empresa social” siendo algunos mucho más amplios que otros y permitiendo, por tanto, un incremento de las cifras resultantes.

<sup>3</sup> De nuevo, surge un debate sobre la relación existente entre economía social y empresa social, el cual no será objeto de este estudio. Simplemente comentar que hay quien opina que las empresas sociales son una parte de la economía social y los que entienden que ambas son realidades separadas al focalizarse más en la forma jurídica que adopten las organizaciones con propósito social, considerándose integrantes del concepto “economía social” las cooperativas y mutualidades, y empresas sociales a aquellas entidades que se constituyen bajo el paraguas de una sociedad de capital.

A pesar de esta mayor conciencia poblacional en relación con este tipo de empresas, el término “empresa social” sigue siendo un concepto difuso ya que en él queda subsumida una extensa tipología de empresas que se pueden considerar sociales. En el informe GEM se demuestra que la utilización de una definición u otra de empresa social arroja distintos resultados. Diferencia así, entre emprendimiento social con prevalencia de creación de valor sobre captura de dicho valor, que supone un porcentaje menor de personas implicadas, y empresas sociales en las que no se produce ese predominio, que comporta un porcentaje mayor que se añade a las anteriores, el cual es especialmente elevado en países como Luxemburgo, Hungría, Croacia o Irlanda dentro de Europa, y Perú, Israel, Camerún o Filipinas, si se tienen en cuenta otras áreas geográficas.

Respecto a la relevancia de este estudio, ésta reside en que la información que proporciona va a contribuir a mejorar la actuación y gestión interna dentro de estas empresas, siendo de especial ayuda a la función de recursos humanos de cualquier entidad de este carácter, puesto que expone las posibles tensiones que pueden existir dentro de una organización social por la concurrencia de dos identidades que persiguen distintos objetivos tales como la normativa y la utilitaria, o en otras palabras, la social y la económica, y cómo atajar los conflictos que puedan surgir teniendo en cuenta las prácticas de otras empresas del mismo tipo. También fomentará la reflexión sobre la polaridad existente en las empresas sociales en cuanto a los distintos, y en ocasiones contrapuestos, objetivos que se persiguen, lo cual permitirá mejorar, los procesos de reclutamiento en el sentido de que es importante encontrar a la persona que tenga la identidad adecuada para la organización, ya que, de otra forma podría generar problemas en el futuro. Finalmente, también contribuye, en cierto sentido, a profundizar en el concepto de empresa social y a la diferenciación entre ésta y una ONG o una empresa convencional.

## **1.2 Problemas que requieren ser investigados**

Tras realizar la correspondiente revisión de literatura se han detectado una serie de problemas dentro del tema objeto de investigación, esto es, la empresa social. La investigación actual sobre identidad organizacional sugiere que en modelos de organización híbridos como es la empresa social, la existencia de múltiples identidades puede llevar a conflictos entre grupos internos que compitan entre sí (Glynn, 2000;



Golden-Biddle & Rao, 1997 citados por Gonin et al., 2013). Por su parte, Short et al (2009) señalan que hay una falta de investigación empírica sobre los conflictos que se producen en las empresas sociales, englobándose en este problema tanto el origen del conflicto, como la prevención y la solución que se le da en distintas compañías. Short et al. (2009) también explican que la poca investigación empírica que hay sobre el emprendimiento social se basa en casos de estudios y en acercamientos al fenómeno desde un enfoque teórico, alentando a que se proceda a abordar este tema utilizando otros tipos de análisis metodológicos distintos de las herramientas mencionadas.

Asimismo, se necesita una mayor contribución al fenómeno “empresa social”, con el fin de perfeccionar y precisar la conceptualización de este tipo de organización ya tan estudiada y que sin embargo permanece siendo imprecisa y confusa. La necesidad de estudio se debe, por tanto, a que las múltiples definiciones atribuidas a la empresa social conducen, paradójicamente, a una mayor indefinición del concepto (Short, Moss, & Lumpkin, 2009 citados en Dacin et al., 2010).

### **1.3 Objetivo: las tensiones originadas por la coexistencia de la identidad normativa y la identidad utilitaria en las empresas sociales.**

El objetivo de este trabajo es ahondar sobre el conocimiento de la identidad organizacional en las empresas sociales, más específicamente de las identidades normativa y utilitaria con las que parecen identificarse los miembros de estas empresas, cuyo origen reside en la dualidad de objetivos fundamentales, el beneficio y la labor social. La confluencia de las identidades social y económica en un mismo espacio de trabajo puede producir tensiones por perseguirse objetivos distintos o, en algunos casos, opuestos, generando conflictos que deberán ser resueltos por la empresa con el fin de que no se produzca el abandono de sus miembros o la división de ésta.

Así pues, el propósito de este trabajo será identificar y analizar las tensiones que se producen entre los miembros de empresas sociales orientados a un fin social y aquellos orientados a un fin económico.

La elección del tema sobre el que versa este estudio es el resultado del análisis de diferentes trabajos sobre la materia y el análisis de lagunas que hay en este campo de

investigación. En estos estudios previos se destacaba la falta de investigación sobre la identidad corporativa en las empresas sociales, la necesidad de demostraciones empíricas sobre la teoría que se ha ido elaborando a lo largo de los años (Short et al., 2009 citados en Dacin et al., 2010) y la posibilidad de mejorar la conceptualización de empresa social (Short, Moss, & Lumpkin, 2009) y de redefinir sus límites a pesar de ser un concepto repetidamente definido, pero que no parece contentar a todos los expertos ni terminar de ser completamente exacto.

Así, Dacin et al. (2016) exponen las tensiones existentes en la empresa social entre la “sostenibilidad económica” y la “misión social”. Como puede apreciarse, se trata de un conflicto entre dos conceptos, dos elementos básicos de la tipología de empresa que tratamos, más que entre individuos dentro de la organización. Sin embargo, éste puede llevar a ese segundo conflicto materializado en la práctica empresarial, debido a la afiliación de determinados individuos al primer elemento y la de otros al segundo.

En muchos supuestos estas tensiones dependerán del puesto que las personas ocupen en la compañía. La relevancia del puesto en la investigación se debe a que en ciertos departamentos existe una mayor presión a la hora de optimizar y hacer más eficiente el funcionamiento de la empresa. Tampoco podemos basarnos solamente en el cargo de cada persona o en el departamento en el que se encuentre, ya que no siempre es el origen de la identidad o del conflicto, siendo en ocasiones la propia personalidad del individuo la que hace que otorgue preferencia a unas metas frente a otras.

#### Subobjetivos:

- Estudiar las identidades normativa y utilitaria que están presentes en una empresa social.
- Identificar las principales diferencias de la empresa social respecto de las empresas convencionales y las ONGs.
- Examinar qué proporciona a la empresa cada una de las identidades.
- Analizar las posibles tensiones que puedan derivarse de la coexistencia de individuos con ambas identidades.
- Identificar prácticas que ayuden a evitar o resolver los conflictos derivados de la existencia de diferentes identidades (Gonin et al., 2013).

## 1.4 Metodología

Respecto al enfoque epistemológico, este proyecto ha comenzado fijando las carencias de investigación y proponiendo objetivos para que, con el trabajo de campo posterior pueda contribuirse al desarrollo del conocimiento en aquellos ámbitos en que se considera necesario. Para realizar este análisis se ha llevado a cabo una revisión de la literatura existente sobre la empresa social, la identidad social, la identidad organizacional y los conflictos intergrupales. Gracias a ello se ha podido delimitar la combinación más adecuada de teorías que represente los cimientos del estudio al que se va a proceder.

Con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos en este trabajo, se ha efectuado un estudio empírico en el que se ha procedido a recopilar información a través de entrevistas realizadas a distintos sujetos que formen parte de una empresa social, tratando de llegar hasta el punto de saturación, es decir, aquel momento en el que la información proporcionada por un entrevistado sea similar a lo dicho por los anteriores, por lo que un número mayor de entrevistas no comporte una mayor profundidad en la investigación, consiguiéndose solamente una repetición de los datos. Dicho punto de saturación no ha podido alcanzarse por los motivos que se explicarán en párrafos posteriores.

Los sujetos que han participado en las entrevistas han sido principalmente miembros de empresas sociales, comprendiendo el término “miembros” tanto a fundadores como a personas del equipo directivo o empleados. No ha sido posible concretar el puesto o el departamento en el que trabaje el entrevistado por dos motivos. En primer lugar, las funciones de las personas que ostentan un cargo determinado pueden ser distintos según trabajen para una entidad u otra, pudiendo incluso ocurrir que no exista un puesto de trabajo concreto en alguna de las compañías. En segundo lugar, dada la dificultad para acceder al capital humano de las compañías, ya sabía de antemano que no iba a poder ser tan ambiciosa escogiendo las personas a las que deseo entrevistar.

Lo importante, sin embargo, no son las competencias o puestos en los que se encuentren las personas entrevistadas, sino las identidades normativa y utilitaria con las que se identifican, por lo que no considero que el obstáculo que se nos planteaba en el párrafo anterior haya sido insalvable. En la realización de este estudio, lo realmente importante siempre ha sido poder encontrar ambas identidades en los miembros entrevistados, es decir, haber encontrado personas que se identifiquen por igual tanto con la identidad

económica como con la social, pero especialmente personas con una forma muy marcada de concebir la organización, en el sentido de que prioricen de manera reiterada el objetivo económico o el social frente al otro, identificándose, de esta forma, específicamente con una de las dos identidades presentes en la empresa social. En este sentido, si bien ha sido posible encontrar personas en las que confluían ambas identidades de manera equilibrada, no hemos encontrado dentro de las empresas sociales miembros con una marcada identidad económica, habiendo obtenido información solamente de aquellos cuya afiliación a la identidad social es muy fuerte.

Respecto a las preguntas que se han realizado en la entrevista, todas estaban orientadas a la búsqueda del relato de experiencias vividas en la organización o de las sensaciones producidas como consecuencia de la realización de determinados actos o la adopción de determinadas decisiones, obteniéndose, de esta forma, una narrativa en primera persona de los protagonistas. Otra manera de obtener una mayor información y comprensión (puede que incluso más auténtica) sobre las identidades en la empresa social, ha sido a través del planteamiento de supuestos hipotéticos para examinar el comportamiento del entrevistado de llegarse a producir efectivamente el supuesto. Se han realizado, por tanto, entrevistas de tipo fenomenológico, puesto que se han considerado como el método de investigación más adecuado para el objeto de estudio del trabajo, debido a los datos cualitativos que se pretenden obtener y a la falta de delimitación en cuanto al espectro de respuestas que presumimos va a haber. En definitiva, el propósito que se persigue mediante la realización de este tipo de entrevistas es iluminar espacios de interés que emergen de las experiencias de los protagonistas.

A pesar de que las preguntas han sido totalmente abiertas y se ha buscado más un relato, una conversación con el entrevistado, hemos de decir que, antes de iniciar el trabajo de campo, se redactó un guion de entrevista a efectos de que no se omitiese ningún dato relevante y de que hubiese cierta homogeneidad en las cuestiones que se buscaba conocer. El guion, por tanto, no ha sido de estricta obediencia puesto que en ningún momento se han buscado respuestas concisas sino lo más ilustrativas posibles y para ello era necesario otorgar una libertad lo suficientemente amplia al entrevistado con el fin de que pudiese explicar sus experiencias en relación con las cuestiones objeto de este estudio. Además, esta técnica nos ha permitido ir incluso más allá de los objetivos propuestos, desvelándonos otros datos y huecos de investigación que podrían ser de gran importancia

en la investigación del *management*, como por ejemplo la verticalidad que existe en muchas ciudades, entre ellas Madrid, basada en un mayor desarrollo económico de las zonas norte, centro y oeste de la ciudad.

**Tabla 1. Guion de entrevistas**

Guion orientativo de temas tratados utilizado en las entrevistas:

- i. Delimitación del concepto “empresa social”
- ii. Ventajas e inconvenientes de cada identidad.
- iii. Preferencia de identidades.
- iv. Vinculación de cada identidad a determinados puestos o departamentos.
- v. Personas con identidad normativa y utilitaria.
- vi. Origen de los conflictos de identidades.
- vii. Prevención y resolución de conflictos.

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizadas las entrevistas se ha procedido a analizarlas desde un punto de vista hermenéutico, es decir, desde la totalidad a cada una de las partes en que se componga la respuesta dada. Así se podrán interpretar los datos obtenidos primero desde una perspectiva general, buscando una idea más holística de la empresa social, las identidades normativa y utilitaria, y los conflictos, para después ser capaces de averiguar más detalles diseccionando las distintas partes de la entrevista, lo que, sin lugar a duda, permite un análisis mucho más profundo de la información recopilada.

Por otro lado, es importante destacar que, aunque lo óptimo hubiese sido alcanzar el punto de saturación a través de la realización de un mayor número de entrevistas para así también incrementar la validez y fiabilidad de las conclusiones que se puedan extraer de los relatos, esto no ha sido posible puesto que sólo se han podido realizar cuatro entrevistas y alguna consulta a personas cercanas sobre sus experiencias con colectivos en riesgos de exclusión. Aunque en un principio se pensó en realizar aproximadamente 7 u 8 entrevistas, la bajísima tasa de respuesta no lo ha permitido, ya que, a pesar de haber tratado de concertar multitud de entrevistas a través de distintos medios y haber comunicado todo tipo de facilidades para realizarla, la mayoría de las empresas no han

contestado a la invitación a formar parte del estudio, por lo que se ha tenido que realizar el éste con un menor número de entrevistados de los que en un primer momento se pensó. Así pues, se han realizado 4 entrevistas a miembros de empresas sociales cuya actividad se desarrolla en distintos sectores de la economía. En la siguiente tabla se puede ver las características de las empresas y de los miembros entrevistados, teniéndose en cuenta el sector al que pertenece la organización, el tamaño de las empresas y el cargo que ostentan los entrevistados.

**Tabla 2. Datos sobre las empresas cuyos miembros han sido entrevistados**

|                  | <i>Sector</i>         | <i>Tamaño</i> | <i>Cargo</i>     | <i>Pseudónimo</i> |
|------------------|-----------------------|---------------|------------------|-------------------|
| <i>Empresa 1</i> | Consultoría           | Grande        | Equipo directivo | Antonio           |
| <i>Empresa 2</i> | Energía               | Mediana       | Empleado         | Carlos            |
| <i>Empresa 3</i> | Alimentación          | Pequeña       | Fundador         | Lucas             |
| <i>Empresa 4</i> | Espacio de co-working | Mediana       | Equipo directivo | Aitor             |

Fuente: Elaboración propia

Advertir, que se han utilizado pseudónimos con el fin de conservar el anonimato y al comienzo de cada entrevista, se informó a los sujetos de la absoluta privacidad de sus datos y de que sus respuestas serían grabadas y transcritas. Las entrevistas telefónicas<sup>4</sup>, no pudieron ser grabadas, aunque si parcialmente transcritas, especialmente en lo que se refiere a aquellas explicaciones esenciales para comprender la narración realizada y poder extraer reflexiones y conclusiones de las palabras y comentarios expresados.

<sup>4</sup> Realizadas por este medio de comunicación y no en persona debido a la localización geográfica de los entrevistados.

Por otro lado, y con el fin de completar la información obtenida a través de la realización de las entrevistas, se han utilizado algunos recursos que nos proporcionan determinadas empresas sociales en sus páginas web corporativas. El principal motivo de la utilización de esta técnica es que la información que se consiga actúe de forma complementaria y permita cubrir cuestiones que no hayan quedado lo suficientemente claras.

Por último, se ha concluido el trabajo con un análisis argumentativo en el que se tratará de constatar si realmente existen trabajadores con distintas identidades sociales y si de ello deriva un conflicto. A su vez, se intentará alcanzar un elenco de soluciones que resuelvan los conflictos entre identidades. Para todo ello se utilizará la información obtenida con anterioridad en el trabajo de campo, tanto para las situaciones y hechos relatados, como para las prácticas de resolución propuestas.

## **1.5 Estructura del trabajo**

El primer capítulo denominado “contexto” contiene la información general de este trabajo, tanto el fenómeno que se estudia, esto es, la empresa social, como el objetivo del trabajo o la metodología que se va a utilizar en su desarrollo.

Dentro de este capítulo se realiza, en primer lugar, una breve explicación del concepto “empresa social” en cuanto a su carácter híbrido y las dos identidades, normativa y utilitaria, que de éste se derivan. Se continúa después analizando la situación actual del fenómeno empresa social en España y haciendo una breve comparación con otros países.

En segundo lugar, se habla sobre los problemas que se han encontrado dentro del tema objeto de estudio, aunque sería más correcto plantearlo como aquellas áreas en las que se precisa de una mayor investigación, justificando además su relevancia en cuanto al tema a analizar.

En tercer lugar, se explica el propósito fundamental que se pretende alcanzar con el presente trabajo. Se relacionarán el objetivo principal y los objetivos secundarios planteados con los problemas encontrados en este campo de investigación que hayan sido referidos en la primera parte.

A continuación, se expone la metodología empleada para conseguir la información necesaria con la que lograr la consecución de los objetivos de la investigación. En esta

parte se realiza una explicación de los diferentes métodos empleados en las distintas etapas del proyecto, siendo el primero de ellos una revisión de la literatura con el fin de poder dilucidar el objeto de estudio, para después llevar a cabo el correspondiente trabajo de campo que consiste en la realización de entrevistas y la complementación de la información proporcionada en éstas con la extraída de distintas webs de empresas sociales. Además, se ha procedido a justificar la elección de estos métodos, su utilidad y los atributos que corresponden por el modo de emplearlos.

El segundo capítulo versa sobre el marco teórico con el que se ha enfocado el trabajo. Se procederá a exponer las distintas teorías utilizadas como base para determinación de las variables que deben estudiarse durante el desarrollo del presente trabajo. Más concretamente, el presente trabajo se centrará en el estudio de la Teoría de la Identidad Organizativa, la Teoría de la Identidad Social (precursora de la primera), la Teoría de la Auto-Categorización del Yo, la Teoría Realista del Conflicto y, finalmente, la Teoría de las Relaciones Intergrupales. En este capítulo se expondrán brevemente los fundamentos de cada una de ellas y se justificará su aplicación al ámbito de las organizaciones sociales, para lo que se enfocará en aquello que ha permitido orientar el análisis con el fin de comprender las diferentes identidades de los empleados. Finalmente, se explicarán los conceptos (identidad y empresa social, constituyendo esta última, a su vez, el campo de estudio y por ello se localiza en dicho epígrafe) que representan el núcleo de la base teoría apoyándonos en las teorías previamente escogidas.

En tercer lugar, el capítulo denominado “Discusión” busca realizar un análisis y explicación de la información obtenida mediante las entrevistas realizadas. Así pues, esta parte del trabajo contendrá una exposición ordenada de contenido relevante y fragmentos destacables de las entrevistas que se han realizado. Los datos se analizan desde el prisma de la teórica estudiada para lograr una argumentación fundamentada y no sólo práctica y meramente superficial.

El cuarto capítulo recoge las conclusiones, realizando un breve resumen con los aspectos de mayor relevancia explicados a lo largo del estudio, relacionando la información del objeto de estudio de los primeros capítulos y contrastándola con la expuesta en el tercer capítulo, tratando de encontrar posibles soluciones y recomendaciones para futuros estudios que ahonden en la misma materia.



Por último, encontramos el capítulo de “Bibliografía”. En esta parte se ha recogido y enumerado alfabéticamente y utilizando el sistema APA, las diferentes fuentes que han servido para la realización de este estudio.

## **Capítulo 2: Marco teórico**

### **2.1 Introducción**

La investigación partirá de la teoría de la identidad organizacional, la cual establece la presencia de dos identidades distintas en la empresa social: normativa y utilitaria (Moss et al., 2011 citados por Gonin et al., 2013), la primera asociada al objetivo social de la entidad y la segunda al objetivo económico.

Normalmente los miembros tienden a centrarse más en uno de estos objetivos, es decir, a dar prioridad a uno frente al otro (Gonin et al., 2013), y es por la diferente orientación de los mismos que se generan conflictos cuando se ha de decidir algún asunto cuya solución produce impacto en ambos intereses, siendo éstos en ocasiones antagónicos, de forma que un resultado positivo para uno implica un resultado negativo para el otro.

Estudios previos realizados en el marco de esta teoría demuestran que existen determinadas prácticas que pueden atenuar o, incluso, resolver los conflictos derivados de estas tensiones entre identidades contrapuestas. En la investigación realizada por Gonin et al. (2013) se recogen una serie de prácticas derivadas de investigaciones hechas en la materia:

- Alentar una identidad unificada superior a las identidades de los subgrupos (Ashforth et al., 2013; Fiol et al., 2009 citados por Gonin et al., 2013).
- “Promocionar a miembros con compromisos de ambas identidades” (Besharov, 2013).
- Llegar a soluciones que permitan conseguir tanto el objetivo financiero como el objetivo social (Besharov, 2013).

No puede, sin embargo, desarrollarse este trabajo sin una base teórica que aluda y explique una serie de conceptos como son la identidad social, aunque en este caso aplicada al entorno organizativo, los grupos sociales o los conflictos que podrían derivarse de los distintos intereses de estos grupos. Así pues, la Teoría de la Identidad Organizacional debe complementarse, necesariamente, con su precursora: Contreras y Hernández (2010) explican en su trabajo los antecedentes teóricos de la identidad

organizacional, constituyendo esta teoría, la denominada “Teoría de la Identidad Social”, en adelante “**TIS**”, uno de ellos. Esta última necesita, a su vez, ser conectada con la Teoría de la Auto-Categorización del Yo, a partir de este momento “**TAS**”, y con la Teoría Realista del Conflicto, en adelante “**TRC**” (Scandroglio et al., 2008).

La TAS presupone que las personas tienden a identificarse como pertenecientes a un grupo y su conducta viene en parte determinada por dicha pertenencia. En contraposición, la TRC afirma que la “lucha” por conseguir los recursos que cada grupo quiere para sí deriva en un conflicto entre ellos. Vemos pues que la TRC daría una explicación al origen de posibles problemas dentro de una organización y la utilización de la TAS y la TIS serviría para dar una respuesta parcial a los mismos, tratando de que la competición mejore la eficacia de los grupos, pero en ausencia de conflicto. Puede que ésta sea una de las soluciones en aquellas empresas formadas por individuos que poseen identidades diferentes y muy marcadas.

Sin embargo, aunque en ocasiones pueda funcionar, no es seguro que siempre lo haga, pues también la cooperación entre grupos puede llevar a un logro de objetivos muy superior a lo conseguido de manera separada. Es sobre esta base sobre la que se sustenta la Teoría de las Relaciones Intergrupales, la cual se centra en reducir los conflictos intergrupales no en extraer un beneficio del hecho de que se produzcan. Esta teoría sostiene que es a través del contacto entre los miembros de ambos grupos como se reduce la tensión y se fomenta la colaboración. Una de las ideas que plantea es la fijación de metas comunes a los grupos y la no preeminencia de uno frente a otro. En realidad, ambos planteamientos tienen bastante lógica pues todos los individuos compartirán los recursos y trabajarán para conseguir lo mismo, compartiendo de algún modo la motivación y objetivo y, además, la falta de jerarquización (al menos, formal) no permitirá que ningún grupo domine al otro durante el proyecto.

Es la combinación y complementación de estas teorías, todas ellas relacionadas entre sí, lo que permite tener una visión holística de la identidad dentro de la empresa, pero concretando, para este trabajo de investigación, en las dos identidades principales que encontramos en una empresa social. Gracias a la amplitud de miras derivada del entendimiento de la identidad social, concebida como un marco teórico más extenso y

precedente, y a su profundidad, la cual permite centrarse en las identidades de las organizaciones sociales, el trabajo podrá ser lo suficientemente exhaustivo sin perder una visión global.

## **2.2 La identidad social**

La identidad es un término que se puede enfocar de distintas maneras. Por un lado, podría pensarse en la identidad de la empresa (que no será objeto de nuestro estudio) que vendría a ser cómo se concibe la entidad a sí misma en el entorno. Por otro lado, encontraríamos la identidad de los individuos de manera personal (que tampoco será objeto de nuestro estudio), que comprendería una gran cantidad de variables, en su mayoría de carácter privado, que la han ido construyendo. Finalmente, el presente estudio se centrará en la identidad de los miembros de una empresa social; más concretamente, los trabajadores. En este sentido, se analizará cómo se ven a sí mismos dentro de la compañía en la que trabajan, qué fines persiguen, en qué grupos se incluyen y cómo interactúan con los otros empleados.

Tajfel (1978) (citado por Ellemers et al., 1999), define identidad social como “la parte del autoconcepto del individuo que deriva del conocimiento de su membresía respecto de un grupo social, junto con el valor y la importancia emocional ligada a dicha membresía”. Así pues, este autor explica que la identidad social estaría compuesta por tres elementos: (i) uno cognitivo, el conocimiento de pertenecer a ese grupo, la autocategorización; (ii) otro evaluativo, que se refiere a la connotación positiva o negativa que ligada al grupo, lo que se denomina autoestima del grupo; y, (iii) uno emocional, que explica el involucramiento emocional del individuo con el grupo, denominado compromiso afectivo (Ellemers et al., 1999).

La identidad social sería, por tanto, la concepción que tienen las personas, en este caso los trabajadores, de sí mismas con respecto a los grupos sociales en los que se integran. En este trabajo, estos grupos sociales serán aquellos que coexisten en una empresa. El individuo adoptaría generalmente o consideraría propios aquellos atributos ligados al grupo, como miembro que se considera de éste. Es decir, la teoría de la identidad social sostiene que el individuo tiende a imitar los comportamientos y aspiraciones del grupo al que pertenece.

Así pues, los grupos que se forman dentro de la empresa también encajan en la definición de grupo social contenida en la “Teoría de la Identidad Social”, puesto que no deja de ser un concepto amplio que abarca diferentes aspectos de la vida humana, no sólo el personal. Por ello, cada grupo social tendrá los tres componentes referidos anteriormente, pero con los matices pertinentes por ser el campo de estudio las organizaciones sociales y tener que observar el comportamiento durante el trabajo desarrollado para la mismas.

En esta investigación, no se diferenciará entre grupos naturales o artificiales (Ellemers et al., 1999) puesto que podrían defenderse ambas posturas. Por un lado, podría alegarse que son grupos artificiales puesto que los empleados no eligen a sus compañeros y al ser asignados a un puesto de alguna manera se les impone el equipo al que pertenecen. No obstante, dentro de cada empresa el empleado es libre de decidir a qué grupo desea pertenecer, pudiendo alejarse de sus compañeros más cercanos en cuanto a funciones y cargo, pasando a formar parte de otro grupo con valores y objetivos distintos a los que, en un principio, parecía que tenía que perseguir, y es en este planteamiento en el que se fundamentaría concebir a los grupos dentro de la empresa como grupos naturales. Quizás, y como normalmente suele ocurrir, posicionarse en un punto intermedio puede resultar lo más correcto, entendiendo que estos grupos sociales están “a caballo” entre grupos naturales y artificiales. La relevancia de esta distinción reside en el hecho de que se han obtenido resultados muy dispares de forma constante al realizar investigaciones con ambos tipos de grupos por separado (Mullen et al., 1992 citados por Ellemers et al., 1999), debidos al nivel de identificación con el grupo mostrado por sus miembros, siendo éste superior en los grupos naturales (Jettel et al., 1996 citados por Ellemers et al., 1999). Por todo ello es importante, como se ha hecho, calificar los grupos sociales dentro de una empresa como naturales, artificiales o, en este caso, mixtos.

### **2.3 La identidad organizacional**

Tras exponer el término de identidad social, como un concepto amplio de identidad de los individuos, debemos ahora ser más precisos y explicar la identidad organizativa, la cual será, principalmente, el concepto teórico en el que se basará este proyecto. Así pues, a grandes rasgos la identidad organizacional es la que tiene el individuo dentro de la organización. Sin embargo, es un concepto relativamente nuevo y, además, algunos

autores creen que la identidad organizacional está integrada por otras identidades, siendo al final esta un estructura pasajera en la que se introducen esas identidades (Ibarra, 2003). Hatch y Schultz (2002) consideran, por su parte, que la identidad organizacional está vinculada a la cultura organizacional, la cual comprende valores y creencias; y, a la imagen organizacional, es decir, lo que la persona considera que otros reconocen en él por formar parte de una determinada entidad.

La identidad organizacional sería aquella que identifica al individuo con la organización de la que es miembro, consiste en una percepción compartida de lo que son y hacen como organización (Albert & Whetten, 1985 citados por Gonin et al., 2013). La teoría en torno a esta identidad reconoce la existencia de organizaciones en las que, por su carácter híbrido, como la empresa social, coexisten identidades híbridas o una dualidad de identidades, por un lado estaría la identidad normativa derivada de la misión social de la empresa y, por otro lado, la identidad utilitaria propia de las empresas que operan bajo las leyes de mercado (Moss et al., 2011 citados por Gonin et al., 2013).

Podría pensarse en que, además del grupo social orientado al fin económico y aquel otro orientado al fin social existen, dependiendo del tamaño de la empresa, multitud de grupos de identidades más. Sin embargo, en una empresa social los dos objetivos más destacables son el económico y el social, por lo que, de existir más grupos, éstos quedarían, en realidad, subsumidos dentro de uno de los dos principales. Como se decía en el párrafo anterior, el individuo tiende a identificarse con el grupo y los valores y propósitos que éste persigue. Así, si el trabajador pertenece al primer grupo social, al económico, luchará, a través de la realización de su trabajo, por los objetivos que su grupo persigue: cómo incrementar los beneficios, los márgenes, optimizar la estructura financiera... centrándose más en conseguir éstos que los del otro grupo social. Para aquellos trabajadores que se consideren incluidos en segundo grupo, tendrán más relevancia los objetivos sociales, que incluyen ampliar la acción social, hacer que ésta sea más efectiva, destinar más medios a ella... puesto que son los que persigue su equipo y tenderá a anteponer éstos sobre los objetivos económicos.

Si conviven laboralmente dos empleados con funciones similares pero pertenecientes a grupos sociales distintos puede que se lleguen a producir conflictos en cuanto qué objetivo perseguir, es más, éstos pueden ocasionarse especialmente en aquellas tareas que exijan

colaboración o mutuo consenso pues lo normal será que cada empleado trate de conseguir lo máximo para su interés y el de su equipo.

Se debe examinar y de hecho será un tema que tratar en la entrevista, si las personas con diferentes identidades se asignan a puestos de trabajo en áreas distintas de la compañía con el fin de evitar el conflicto y de procurar que además el trabajador sea más efectivo al dedicarse con una tarea alineada con sus valores y objetivos.

Sin embargo, también puede darse el caso de que haya personas que, por sí mismas o por desarrollo personal, integren ambas identidades sociales de manera perfectamente equilibrada. De hecho, una de las variables que se pretende analizar durante el estudio es si tener trabajadores con ambas identidades ayuda a evitar o resolver conflictos. En este caso, serían igual de importantes tanto el propósito social como el económico, pudiendo darle mayor preferencia a uno u otro dependiendo del contexto de la situación, pero nunca desechando ninguno de ellos, sino subordinándolo. Así, podría incluirse en ambos grupos sociales y, en principio, no debería haber ninguna barrera para ello al compartir valores de ambos.

## **2.4 Campo de estudio: La empresa social**

Nuestro campo de estudio son las empresas sociales. Podemos hacer una primera aproximación definiéndolas como un modelo mixto entre una ONG y una empresa convencional. Mientras que las primeras realizan una labor social sin ánimo de lucro, las segundas llevan a cabo una actividad económica que les permite obtener como recompensa un beneficio monetario. Las empresas sociales llevan a cabo una actividad económica orientada a un fin social, pero que, además, les produce una serie de beneficios. Existen diferentes formas de alcanzar ese fin, algunas se centran en el proceso y otras utilizan el resultado, es decir, los beneficios, para lograr su consecución (Dacin et al., 2010).

El concepto institucionalizado de empresa está estrechamente vinculado con la finalidad de maximizar el beneficio, ya que es lo que habitualmente buscan las empresas que se rigen por las leyes de mercado. No obstante, la empresa social viene a romper estos moldes, y es aquí donde se produce el conflicto entre aquellas personas con una

orientación más social y aquellas que priorizan el objetivo económico. Finalmente, la empresa social se adapta a las reglas de la empresa convencional, en el sentido de que actúa dentro del mercado y por tanto conforme a sus exigencias, pero cambia la forma y sobre toda la finalidad por la que se desarrolla una actividad económica.

En este sentido, podría decirse, metafóricamente, que hay empresas que logran el impacto social deseado a lo largo del camino, mientras que otras lo hacen al final de éste. Esto puede deberse, fundamentalmente, al carácter del fin social que se persiga, pues las distintas metas altruistas a las que aspira la organización social requieren, generalmente, diferentes recursos y formas de proceder.

Continuando con la explicación, encontramos, por un lado, que algunas compañías sociales destinan determinadas cuantías o porcentajes del beneficio neto obtenido a alcanzar el propósito deseado, teniendo éste un carácter más externo a la sociedad y una menor vinculación con la misma, estando, además, falto de supervisión por la propia entidad, que puede encontrar más tarde que la ayuda no se realizaba de la forma adecuada. A pesar de las claras desventajas que parece presentar esta senda, en muchas ocasiones, como se afirmó previamente, es necesaria por la naturaleza del fin que persigue. Por su parte, Dacin et al. (2010) ya indicaban que las dimensiones de “misión” y “procesos” son dos áreas que investigar, puesto que a veces esta misión queda integrada en el proceso de creación de valor de la compañía y otras veces se podría afirmar, que es ajeno a él, constituyendo un elemento individualizado, lo que no comporta necesariamente, que se le dé menos importancia por optar por una forma u otra. En este sentido, es interesante conocer cómo se integra el objetivo social en los procesos de compañías de distintos sectores, si, por ejemplo, parte de sus empleados están en riesgo de exclusión social o deciden que los productos que se venden tengan determinadas características como ser de “comercio justo”.

La labor emprendida por estas compañías puede llegar a confundirse con la denominada “responsabilidad social corporativa” (en adelante “**RSC**”). No obstante, lo que la diferencia de ésta es que la misión social no puede desaparecer por el hecho de que la compañía se encuentre en una situación económica adversa, como si ocurriría con la RSC en una empresa convencional. Por otro lado, otras entidades deciden integrar en ellas su espíritu y labor social, consiguiendo una total vinculación con ella y pudiendo controlar



cómo se desarrolla e introducir los cambios que se precisen. Se podría decir que el fin social pasa a formar parte de la compañía como elemento estructurador de sus procesos. Introducen, pues, en su actividad empresarial diferentes prácticas que permiten la consecución de los objetivos sociales. Dentro de este elenco de posibilidades entrarían desde aquellas organizaciones en las que sus empleados forman parte del colectivo al que se pretende ayudar, ya sea adaptando el trabajo a ellos, creando tareas que sean de gran utilidad para el cliente y en las que, gracias a sus habilidades, destaquen, o dándoles la oportunidad de trabajar; hasta aquellas organizaciones que utilizan recursos o crean productos sostenibles, siendo este objetivo de sostenibilidad indispensable en la concepción de la compañía. Quizás estas últimas empresas son las más fáciles de reconocer y adjetivar como “sociales” pues distan de otros conceptos pseudoasimilados.

Volviendo al concepto de “empresa social” se decía que, lo que permite distinguirla de una ONG es la búsqueda del beneficio económico además del social. Así, Dacin et al. (2010) explican que los beneficios para este tipo de empresas tienen una importancia crucial, puesto que es gracias a ellos que la empresa puede realizar su labor social. La relevancia surge por tanto de la necesidad de la empresa de obtener ganancias para poder mantener su actividad tras asegurar la sostenibilidad económica, ya sea, como se exponía en el párrafo anterior, entregando parte del beneficio o a través de las prácticas que componen dicha actividad, continuar con su misión social. De nada serviría a largo plazo, que es realmente el intervalo que se debe observar, constituir una sociedad inviable económicamente puesto que agotaría los recursos que posee y finalizaría su actividad económica, destruyéndose como consecuencia toda posibilidad de proseguir con la ayuda que proporciona a nivel social.

Alcanzado este punto, cabe plantearse en el caso de que la empresa en cuestión persiga dos objetivos, uno económico y uno social, si ambos revestirían la misma importancia o alguno predomina sobre el otro; o si, la obtención de ganancias se concibe como un medio para consecución del fin social. Parece que, salvo que la empresa no consiga la sostenibilidad económica por perder de vista el propósito económico de la entidad o decida acabar con su labor social, se debe entender que concurren ambos objetivos. Después, dependerá de cada compañía la ponderación de pesos que se le atribuya a cada uno de los objetivos y pudiendo influir en esta decisión la tipología de accionistas que posean la sociedad, por lo que es recomendable procurar que los intereses de éstos se

alineen lo máximo posible con los de la empresa (Gonin et al, 2013). Por todo ello, queda patente la dificultad adicional que soportan este tipo de organizaciones consistente en tratar de conseguir ambos objetivos o, al menos, de lograr un justo equilibrio entre el esfuerzo y recursos destinados al fin social y al fin económico.

Algunas empresas sociales se denominan erróneamente a sí mismas ONG, ya que en el contexto actual el término “empresa” tiene connotaciones negativas y esta poco adscrito a cualquier tipo de actividad social. Al indagar en los estados financieros de estas autodenominadas ONG resulta que la entidad obtiene una serie de beneficios por la actividad social desarrollada, los cuales no parece que sean aplicados en su totalidad a un destino social. Este es precisamente uno de los problemas que emergen en el campo estudiado, es decir, las personas tienden a atribuir cierta negatividad al concepto “empresa” del todo injustificado, puesto que, en la práctica, la labor social que realizan las ONG y las empresas sociales es igual de loable, pero además estas últimas consiguen a través de las ganancias un autoabastecimiento que las permite continuar con su obra sin necesidad de financiación ajena.

Se procederá ahora a profundizar en las diferencias entre la “empresa social” y las empresas convencionales. En este sentido, lo que verdaderamente nos permite distinguir una empresa social es el propósito que origina su creación. Dicho propósito contempla una mejora de la sociedad en algún aspecto, ya sea de tipo medioambiental, social, de compromiso ciudadano o de bienestar (Stephan et al., 2016). Estas organizaciones se estructuran en torno a tal propósito y su actividad está orientada en mayor o menor medida a él, pero éste es siempre su razón de ser. Su importancia reside en que, además de ser la causa y motivo que impulsa a constituir la sociedad, dota de sentido a ésta, siendo indispensable para entender la empresa tal y como es. Así, el beneficio sería, como decíamos antes, uno de los dos objetivos perseguidos, pero no llevaría aparejado el carácter de “principal” en tanto en cuanto el objetivo social no se subordina a éste (Mair & Martí, 2006; Zahra et al., 2009 citados por Dacin et al., 2010).

Dacin et al (2010) plantean que lo que verdaderamente distingue a las empresas sociales de las organizaciones convencionales es:

- i. Una menor influencia del entorno exterior a la hora de decidirse a crear una empresa. El contexto económico, ya sea éste favorable o desfavorable, no es

determinante para decidir constituir una empresa social, pues ésta más bien nace ante el deseo de contribuir a una carencia social, para lo que sería necesario una previa constatación de ésta.

- ii. Las redes que crean ayudan a conseguir recursos en tanto que el entorno humano que rodea la empresa contribuye a aumentar los ingresos o a reducir los costes y, por tanto, a incrementar el margen obtenido o la capacidad para realizar las actividades sociales correspondientes. Algunos ejemplos pueden ser: aquellos empleados del colectivo apoyado y su entorno afectivo que se convierten en clientes o inversores, proveedores que mejoran sus condiciones de contratación como actividad de responsabilidad social corporativa...
- iii. Menor o nula ferocidad en la competencia con otras empresas. Existe un objetivo social común cuya consecución se persigue, ya sea por la propia empresa o por la competencia, siendo lo suficientemente positivo para distraerse de intentar mejorar la posición relativa de la organización. Se podría decir que esto se debe al motivo que origina la empresa, que no es otro que la búsqueda de una mejora social o medioambiental<sup>5</sup>. La compañía líder en el sector no se presenta como un rival a batir sino como un referente, una meta alcanzar en cuanto a la ayuda que presta. Por ello, la competencia entre este tipo de empresas no consistiría en, por ejemplo, desacreditar la actividad, el producto o el servicio de las otras, siempre que no sea manifiestamente merecido; obstaculizar el acceso a los recursos; o cualquier otro método de competir legal pero perjudicialmente, sino que tendería más a ser una competencia abstracta y moral, en el sentido de quién realiza de manera más perfecta la labor social, para lo que se tendría en cuenta el radio de extensión de la actividad social, la profundidad e incidencia de ésta en el objetivo social...
- iv. Recursos compartidos y cooperación con la competencia. Podría entenderse este punto de distinción como una consecuencia del anterior, pues de una competencia sana entre las empresas sociales resulta la ayuda mutua para conseguir un propósito común. La utilización de recursos compartidos probablemente permitiría a estas empresas reducir los costes y maximizar la utilización de estos bienes y medios. La cooperación podría impulsar también el alcance de la acción social. En este sentido, Peredo y McLean (2006) distinguen dos empresas que consideran sociales, Aravind

---

<sup>5</sup> En este trabajo, ambos conceptos se subsumirán en el término "social".

y Greyston Bakery, de lo que denomina “empresas convencionales con conciencia social” (como ejemplos de éstas últimas mencionan a Ben & Jerry’s y Body Shop).

A lo anterior se debe añadir la distinta ratio que lleva a escoger a unos proveedores frente a otros. Las empresas convencionales actúan y contratan, generalmente, de la forma que consideren más eficiente. Así pues, adquirirán los recursos a aquellos proveedores de los que, ya sea por precio o por otras variables como la entrega o la garantía, obtengan las condiciones económicamente más favorables sin tener en cuenta su normativa interna respecto a la elaboración, extracción o recolecta de los productos, en tanto ésta no perjudique la imagen de la compañía contratante (de nuevo, por motivos económicos). Sin embargo, las empresas sociales no siempre contratan de la forma más eficiente pues tienen en cuenta las prácticas desarrolladas por la compañía proveedora, que deben estar alineadas con el propósito social que persigue la contratante, o al menos no resultar perjudiciales para algún ámbito de la esfera humana o al medio ambiente, a pesar de no incidirse daño directamente al objetivo social específico de la organización social.

De acuerdo con Dacin et al (2010) “la noción de proveer valor social (...) parece ser un tema común de la mayoría de definiciones de emprendimiento social”. Para este trabajo y debido a la diferente terminología que se emplea en las fuentes consultadas, asemejaremos el término “emprendimiento social” a “empresa social”, usándolos en ocasiones de manera indistinta. Vemos pues, que un elemento común y del que partiremos a la hora de acotar el campo de estudio, es la necesidad de crear o alentar la prosperidad social o, en otras palabras, el cambio social.

Por último, cabe añadir que, si bien podría pensarse que reduciendo el campo de estudio en base a unas prácticas determinadas se podría conseguir una mayor versatilidad respecto al concepto de empresa social más purista, esto no sería, sin embargo, representativo ni reflejaría la práctica empresarial, puesto que el concepto de empresa social, como ya se adelantaba al principio, es difuso y engloba empresas que realizan una labor social de muy diversas formas, no pudiendo constreñirse por tanto este concepto a un reducido número de organizaciones que encarnan perfectamente el término. Por ello, se escogerá a las empresas consideradas sociales desde un punto de vista quizás más general pero, sin duda, mucho más adecuado.

## **Capítulo 3: La narrativa sobre los conflictos entre identidades en las empresas sociales**

### **3.1 Criterios de selección de empresas**

Respecto a la selección de empresas cuyos miembros han sido entrevistados para este trabajo, se ha procurado que los sectores en los que desarrollan su actividad empresarial fuesen diferentes, abarcando desde la consultoría, como el sector energético o la alimentación, entre otros. De esta forma, los resultados no serán tan sesgados puesto que el relato de experiencias abarca un amplio espectro de áreas de negocio.

El tamaño de las empresas también varía, puesto que han formado parte del estudio tanto una empresa presente en varios países de todo el mundo y con un tamaño considerablemente grande, como empresas más jóvenes compuestas por un equipo más pequeño, aunque en crecimiento.

Debemos distinguir, por otro lado, entre las denominadas empresas sociales de “segunda” y “tercera” generación (no abarcaremos la primera generación puesto que se ha decidido no seleccionar este tipo de empresas para las entrevistas). En el presente estudio se ha procedido a incluir miembros tanto de empresas de segunda como de tercera generación, siendo claramente predominante esta última. Así pues, las empresas de segunda generación son aquellas que persiguen tanto un beneficio como un cambio social pero que añaden un modelo de negocio inclusivo. Las empresas sociales de tercera generación serían aquellas que buscan la sostenibilidad económica, concepto que será estudiado posteriormente, actuando de acuerdo con las leyes del mercado, pero persiguen fundamental y esencialmente un objetivo social. Como puede apreciarse, estos conceptos pueden resultar similares a los de empresas sociales *Non-Profit* y *For-Profit* que serán analizados más tarde, pero que adelantamos que son muy distintos a lo explicado en tanto estos últimos no constituyen etapas de una empresa social ni atienden a una línea de evolución cronológica, sino que se utilizan para distinguir la utilización de los beneficios por este tipo de empresas.

Por último, si se mira la tipología de empresas seleccionadas desde una perspectiva jurídica, es decir, teniendo en cuenta la forma jurídica adoptada por la organización en el momento de su constitución, encontramos tanto cooperativas como sociedades de capital,

mayoritariamente sociedades de responsabilidad limitada. Como se verá, en ocasiones la adopción de una estructura u otra dentro del derecho de sociedades atiende a motivos perfectamente meditados.

### **3.2 Diferencias entre ONG, empresa convencional y empresa social**

En primer lugar, se abordará la diferencia entre ONG y empresa social. Para ello, utilizaremos los testimonios de los entrevistados a los que anteriormente, en el epígrafe “metodología”, se les han asignado una serie de pseudónimos con el fin de proteger su anonimato.

Una de las primeras diferencias destacada por todos los entrevistados era la propiedad de ambos tipos de entidades. Por un lado, la empresa social pertenece a unas personas determinadas, tiene unos propietarios que aportan un capital, independientemente de la forma jurídica con la que se haya constituido la empresa. Por otro lado, la ONG a pesar de tener un fundador o un grupo de ellos, éstos no tienen la propiedad, sino que estas organizaciones, como dice Antonio, “no son de nadie” a la vez que reconoce un problema que ya ha sido destacado con anterioridad respecto a la dificultad de delimitar un concepto para las empresas sociales que las permita distinguir las claramente.

Lucas explica que no entiende que se vea mal una empresa social porque genere dinero ya que es precisamente eso lo que permite que "realice el cambio". Al final, continúa Lucas, “una ONG necesita financiación ajena y no es capaz de ser rentable y mantenerse financieramente por sí misma, sino que siempre va a necesitar recursos de otros para funcionar”. En este sentido, Carlos explicaba que lo que distingue la empresa de la que forma parte de una ONG es que “no trabajamos con fondos de cooperación al desarrollo como las ONG y la labor social dirigida a la comunidad se financia a partir de la comercialización de energía”. Además, Lucas y Antonio destacaban que las empresas sociales por el hecho de constituirse como tal aseguran mayor "profesionalidad", porque sus empleados se dedican a la actividad que efectivamente desarrolla la organización y deben conocerla, que los voluntarios de las ONG que en muchas ocasiones y dada la multitud de funciones que se les pide que realicen, pueden no conocer bien el funcionamiento de una actividad que pretenda realizar la ONG de la que son miembros.

En segundo lugar, lo que los entrevistados perciben que distingue a las empresas sociales de las convencionales es su fuerte componente social, sin el cual la empresa social carece de sentido de ser, mientras que en una empresa convencional si una política de RSC no funciona o reduce los ingresos más de lo que se considere apropiado ésta desaparece pero la empresa continua su actividad económica. Cuando en la entrevista se les ha planteado un escenario de crisis en el que tuviesen que decidir si sacrificar la misión social para seguir existiendo, Antonio se pregunta “¿Seguir existiendo para qué?” y plantea alternativas como no aumentar o, incluso, disminuir la actividad social pero no destruyéndola por completo, reafirmandose en esta postura al concluir que “si la empresa deja de tener el objetivo social, para mí no tiene mucho sentido”. Todos los miembros preguntados demuestran darle una importancia vital a la actividad social que realiza la organización de la que forman parte, constituyendo éste un elemento diferenciador de las empresas sociales. Por otro lado, si bien es cierto que no descartan la obtención de un beneficio económico, se centran más bien en lograr la “sostenibilidad económica”, esto será abordado con mayor profundidad después.

Antonio daba una definición muy acertada de lo que podemos entender como empresa social y que permite distinguirla tanto de una ONG como de una empresa convencional: “Una empresa social busca un **impacto social** pero **no renuncia a un beneficio económico**”. Debemos aclarar el último punto en el sentido de que **no siempre** renuncia al beneficio económico, porque algunas empresas sociales (*Non-Profit*) sí que renuncian a él de alguna manera. De otro lado, Carlos también ayuda a elaborar este concepto de empresa social, quizás vinculándolo a economía social, algo en lo que ya se ha dicho que no se va a entrar por merecer seguramente un estudio aparte. Así, el entrevistado explica que “lo importante a entender de la economía social es que a pesar de que tiene este componente de desarrollo, de cambiar las cosas, hay que hacer empresas competitivas también”, destacando de nuevo ese término “cambiar”, ya mencionado por otros entrevistados bajo el nombre de “impacto social”, “cambio social” o “transformación social” pero que viene a ser una modificación de la sociedad en algún aspecto ya sea de tipo medioambiental, o referido a personas, entre otros; y también el carácter económico de la empresa social esta vez bajo el prisma de la competitividad, no entendida en el sentido de competir con el resto de empresas (Dacin et al., 2010) sino de funcionar bajo las leyes de mercado.

Una de las cosas que llama la atención, a pesar de no estar explícitamente incluida en el guion del estudio, es la motivación que puede llevar a constituir una empresa social en vez de una ONG, máxime cuando en esa empresa social los propietarios renuncian a los beneficios y éstos se destinan a su reinversión en la empresa o en proyectos externos. Durante la realización del estudio, Antonio explicó que algunas organizaciones adoptaban el modelo de empresa en vez de ONG por motivos como la pretensión de una gestión empresarial, es decir, que el dueño prefiere que funcione como una empresa y además, en determinados sectores, por “la imagen de mercado”. Respecto a esto último, destacaba la mayor credibilidad en el mercado de una empresa, es decir, a la hora de adquirir determinados bienes o prestaciones de servicios normalmente es más fácil que se prefiera a una empresa como proveedora de ellos, aunque ésta última sea social, ya que se entiende que persigue ciertos objetivos económicos y va a actuar, al menos, con la eficacia estándar exigida por el mercado.

La otra cara de la moneda es que muchas veces, especialmente cuando se trabaja con personas con una condición determinada que forman parte de la empresa en cuanto a su objetivo social, es fácil que al estructurarse como una empresa y no como una ONG “se levanten suspicacias”, en el sentido de que pueda parecer que estás obteniendo un provecho económico desproporcionado e injusto de esas personas. Esto se debe a la creencia de que trabajan en condiciones peores o con unos niveles salariales inferiores a los que personas con el mismo trabajo perciben.

Por último, Antonio explicó que existían 5 niveles entre las ONG y las empresas convencionales (incluidas ambas). Para distinguir cada uno de estos niveles se ha de atender al peso del componente social frente al económico. Así, en primer lugar, encontraríamos las ONG, que normalmente se financian con recursos ajenos y no suelen desarrollar una actividad económica, aunque sí deben gestionar los recursos que perciben con el fin de no desaparecer. En segundo lugar, encontramos a las empresas sociales *Non-Profit*, que son aquellas que buscan con los ingresos que obtienen cubrir los costes que genera la propia actividad tanto económica como social, y de conseguir unos resultados tan positivos que les permitan cosechar beneficios, los destinan a la reinversión en proyectos sociales de la empresa o externos. En este sentido, el informe GEM estima en un 52% las empresas sociales que reinvierten sus beneficios consideradas de forma global.



Aitor, Carlos y Antonio trabajan para este tipo de empresas y todos explicaban las actividades a las que se destinaban los beneficios que se obtenían, así por ejemplo Aitor decía:

“Hay quienes destinamos el 100% de nuestros beneficios al área de captación de fondos de la ONG, a la sostenibilidad y a poder hacer más proyectos con los usuarios objetivo de nuestra entidad, y habrá empresas donde alomejor es parte del beneficio el que donan y no porque sea una parte vamos a entender que dejan de ser empresas sociales”.

De esta forma, no sólo da una explicación del destino de sus beneficios, cuando los obtienen, sino que también da, en cierto modo, respuesta a algo que ya ha sido planteado sobre las formas de contribuir a ese propósito social, es decir, ya sea a través de los procesos o mediante la utilización de los beneficios en proyectos sociales.

Otra duda que puede derivar de esta última vía es el porcentaje de beneficios que deben destinarse a la causa social. Ninguno de los entrevistados ha hablado de cifras como tal, aunque Aitor si nos decía que un “10% de los beneficios no sería una empresa social... sería una RSC fuerte”. Por otro lado, tanto Lucas como Aitor aluden a aquellas entidades que realmente no son sociales pero se disfrazan de ello para fines perniciosos. Distinguir las, según ellos, no es una tarea complicada puesto que resulta bastante obvio por las prácticas que realizan, el segundo de ellos nos lo ejemplificaba diciendo que normalmente no participan en las reuniones o actos que organizan las empresas sociales genuinas.

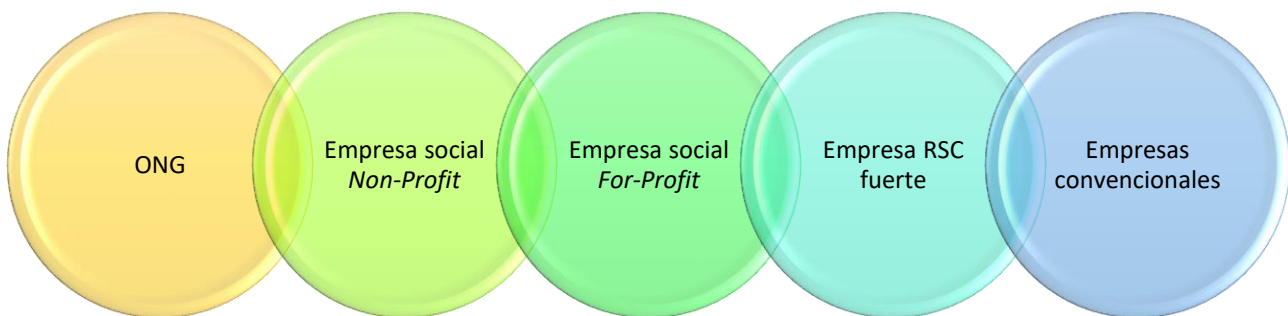
Continuando con los niveles que estaban siendo explicados, en tercer lugar estarían las empresas sociales *For-Profit*, que son aquellas que además de buscar cubrir los costes generados por la actividad que desarrollan y desarrollando al igual que las anteriores una labor social, tratan de obtener unos beneficios para retribuir a los accionistas por el capital invertido en la empresa. Después estarían aquellas empresas con un fuerte componente de Responsabilidad Social Corporativa, es decir, para las que son relevantes los proyectos sociales que financian, pero estos no forman parte de la identidad de la empresa, bien por no integrarse en la estructura organizacional que desarrolla la actividad bien por no destinarse de forma constante y esencial recursos a determinados proyectos. Finalmente, las empresas convencionales son aquellas que realizan una actividad económica sin tener

un componente social de ningún tipo aunque puntualmente puedan llevar a cabo determinadas actividades de RSC.

Niveles entre ONG y empresa convencional:

1. ONG
2. Empresas sociales *Non-Profit*.
3. Empresas sociales *For-Profit*.
4. Empresas con un fuerte componente de RSC.
5. Empresas convencionales.

**Gráfico 1. Niveles de empresa atendiendo a su orientación al objetivo económico y al objetivo social.**



Fuente: Elaboración propia

### **3.3 Beneficio y actividad social como elementos de las identidades utilitaria y normativa**

En atención al uso del término “beneficio” hemos de reconocer que, en la mayoría de los casos, éste se utiliza, en caso de que exista, que no siempre es posible y además, por lo relatado, es bastante complicado de alcanzar, en la reinversión en la propia compañía para mejorar o ampliar su actividad social o se destina a proyectos que, aunque habitualmente están relacionados con el sector en el que opera la compañía, lo cierto es que algunos

están completamente desvinculados con la actividad económica y lo están más con la comunidad en la que está integrada la compañía.

Más que al beneficio hay que prestar atención a los ingresos y a la “**sostenibilidad económica**”. Todos los entrevistados estaban de acuerdo en que lo importante, más allá de obtener un beneficio, era lograr que los ingresos igualasen a los costes con el propósito de poder continuar con su actividad y, consecuentemente, con la labor social. Carlos se centraba en esa sostenibilidad: “se tienen que cubrir costes para ser sostenible”. “Se busca más la sostenibilidad” destacaba en todo momento Antonio, mientras que Aitor decía “desde mis experiencia en el emprendimiento, si no hay *breakeven*, es decir, si tú no cubres gastos, no puede haber empresa”, aludiendo a que es el propio sistema el que no te lo va a permitir, hay que recordar aquí que la empresa social, al final, opera bajo las leyes de mercado como una empresa convencional. La sostenibilidad económica consiste en lograr que una empresa pueda continuar con su actividad al generar ésta los suficientes ingresos para afrontar los gastos que la misma, por otro lado, también genera en su funcionamiento. La sostenibilidad supone que la labor social se pueda seguir desarrollando o incluso incrementándose, y para todos los entrevistados es fundamental alcanzar esta situación económica y mantenerla en el tiempo.

Respecto a las identidades es claro que algunas empresas otorgan una marcada prevalencia a la identidad social y lo que está implica (proyectos, formación, etc), sin perder de vista la necesidad de que esté presente siempre alguien con una identidad económica o que todos los miembros realmente conozcan la importancia de la sostenibilidad económica. Así, Antonio aseguraba que en la empresa social objeto del estudio de la que él era miembro “prima la parte social y a nivel económico sólo se busca la sostenibilidad, es decir, asegurar que la compañía por si misma se sostiene económicamente”.

Esto resulta un elemento diferenciador entre las empresas sociales *Non-Profit* y *For-Profit*, puesto que en las segundas el equilibrio entre ambas identidades que se tiene que conseguir es aún más complicado y los conflictos que se derivan de la concurrencia de ambas mucho más frecuentes. Esto se debe a que, como ya se ha explicado, en las empresas sociales *For-Profit* se busca también un beneficio y no sólo cubrir los costes

por lo que se incentiva la eficiencia, la productividad y de algún modo, también la maximización de los beneficios.

Al ser preguntados sobre las ventajas e inconvenientes de cada una de las identidades, Antonio explicaba que la económica permite “asegurar la sostenibilidad, hay momentos que se debe hacer eso”. Por eso, reconoce que él “hablaría más de fases que entre escoger una u otra identidad” explicando que la evolución ideal consistiría más bien en una orientación económica al principio y, tras asegurarse unos resultados económicos sólidos, centrarse en el propósito social.

Así, Antonio nos decía “primero habría que cuidar llegar a ser sostenible y después poner más foco en la parte social, cuando se vaya el miedo económico se procede a potenciar la parte social”. Como principal desventaja de la identidad económica destaca una peor imagen corporativa, resumiendo las ventajas y desventajas de esta identidad de esta forma “peor imagen pero mejor funcionamiento económico” y las de la identidad social de esta otra “buena imagen, pero te hundes en el camino”.

Por su parte, Carlos realizaba una explicación muy parecida a la expuesta, aludiendo al logro de la sostenibilidad económica gracias a la identidad utilitaria y a la consecución del objetivo social por ser el principal interés de las personas con identidad normativa, como principales ventajas de ambas. Mientras que las desventajas serían “apartarse de la misión social” y acabar siendo una empresa convencional que no es lo que en un principio pretendían ser, o “perder el norte” si se prioriza demasiado la identidad social, no llegando a lograr la misión social tampoco por no contar con los recursos necesarios.

Profundizando más sobre las cuestiones planteadas, Antonio reconocía la dificultad de conseguir un equilibrio entre los objetivos de ambas y lo importante que era alcanzarlo. Para él “encontrar este equilibrio es una de las claves”. Una de las cosas que se destacaba es que es la dirección la que transmite el enfoque y por ello debe compartir de forma equilibrada ambos valores. Así Antonio exponía que “es clave que la dirección de una empresa social encarne esas dos partes y las intente equilibrar”. Añadía, además, que lo ideal es que aquellos que poseen una identidad social aprendan de aquellos que se identifican más con la parte económica de la empresa, y al revés.

Por otra parte, Lucas hacía hincapié en que es "en tiempos de crisis cuando se demuestra cómo son las personas y lo que les importa", en el sentido de que es cuando la empresa

social atraviesa un mal momento económicamente hablando cuando realmente se ve si la labor social "es su alma" o no, es decir, si constituye una parte vital de la organización o es algo prescindible, quedando subordinada a una situación económica. En estos casos es habitual además, sobre todo en empresas de tamaño reducido, que cuando esto ocurre algunos miembros con una adscripción mayor a la identidad utilitaria abandonen la empresa pues no consideran que se vayan a cumplir los objetivos que persiguen al continuarse con la labor social en tiempos delicados.

Por último, algo que se había planteado es si en los distintos departamentos hay un tipo de identidad especialmente marcada. Debido a la reducida dimensión de las empresas cuyos miembros han sido entrevistados, no hemos podido extraer información de muchas fuentes distintas. Sin embargo, esto no ha sido obstáculo para que algún entrevistado nos hablase de este punto. En opinión de Antonio, sí que existen diferencias entre departamentos, muchas veces derivadas de los distintos objetivos que tienen por su función. Esto no obsta, para que ambos sean capaces de compartir ambas identidades tanto normativa como utilitaria y sepan ceder unos y otros. Antonio nos ejemplificaba esta situación con los departamentos de ventas y de formación: el primero tiene una orientación más económica y el segundo más social, sin embargo, en sus propias palabras "uno viene más del mundo social pero coge cosas del mundo de los negocios y el otro viene de los negocios pero se impregna del mundo social". Añadía también que marketing también era "básicamente social" porque se dedicaba a difundir la labor social realizada por la empresa, y lo que es más importante el mensaje de cambio por el que ésta lucha.

### **3.4 Conflicto por diferencia de identidades**

En cuanto a los conflictos que se originan por la concurrencia de ambas identidades, económica y social, en la empresa social, en los casos de Antonio y Carlos, ellos reconocían con total naturalidad que se producían en las empresas a las que pertenecían, y que era algo perfectamente comprensible dada la existencia de distintos objetivos que alcanzar.

Antonio contestaba de forma contundente y rápida cuando se le planteaba la cuestión sobre los conflictos, diciendo "sí, hay tensiones", para exclamar después "las tiene que

haber”. El razonamiento detrás de esta respuesta es que, al final, el conflicto se presenta como una situación necesaria, una oportunidad, para la evolución de esa organización, afirmando que “sino estamos todos en un lado o todos en el otro”. Así, si no se produce ningún tipo de conflicto puede que se deba a que todos tienen una orientación claramente económica o social, y no están teniendo en cuenta los otros objetivos. Como se decía antes, obviando cualquiera de ambas identidades y priorizando de forma constante una sin atender a la otra, una empresa bien puede dejar de ser social, si todos los esfuerzos se centran en los objetivos económicos, o bien quebrar por alcanzar satisfactoriamente la misión social pero sin poder mantenerse en el largo plazo por no asegurar la sostenibilidad económica.

El segundo entrevistado, Carlos, daba de nuevo una respuesta afirmativa ante el planteamiento de esta situación. Cuando se le preguntó sobre si era posible que se originasen tensiones y conflictos entre personas que persiguen distintos objetivos su respuesta fue “siempre”. Tras esta respuesta profundizaba aún más explicando que “precisamente por la manera que se gestiona esto, en el consejo gestor hay 5 personas y en cada comité 4, cada órgano está integrado por personas de ambas identidades”. Es decir, se trata de que los órganos de gobierno los integren personas más profesionales del sector de la energía, con una orientación más económica, pero también personas que conozcan perfectamente la labor social por ser quienes la realizan, con una orientación más social. En este sentido, relataba que “hay personas que vienen más bien de la militancia social y están muy interesadas en desarrollar más bien mensajes de militancia de la cooperativa y profesionales del sector energético que conocen la industria y la actividad empresarial”. De esta forma se trata de conseguir el equilibrio que, como ya se ha dicho, es tan necesario en una empresa social.

Carlos y Antonio coinciden en la forma de resolver estos conflictos, pues ambos plantean que deben ser resueltos de forma abierta, dado que la elusión no trae sino malas consecuencias y problemas mayores. Así, el primero, Carlos, manifiesta “el debate es abierto”, para después aclarar que “se decide por votación”, y el segundo, Antonio, explica que lo importante de los conflictos es “explicitarlos”, es decir, cuando surge un conflicto “se habla abiertamente porque tenemos asumido que conflictos va a haber”, enlazando esto último de nuevo con lo expuesto en el primer párrafo sobre lo natural de las tensiones.

Así pues, parece que no hay como tal una forma de prevenir los conflictos, pues ambos negaron que en sus empresas hubiese algún tipo de mecanismo para ello. Lo que sí tenían ambas empresas es un procedimiento para resolver estos conflictos cuando surgen. Dicho procedimiento no es otro que la discusión abierta y sin tapujos de los asuntos sobre los que verse el conflicto, ya sea entre los implicados o entre el equipo directivo, que en todo caso se presupone equilibrado pues se entiende premisa necesaria, independientemente de que exista conflicto o no. Antonio, por su parte, nos contaba que “cuando hay una situación así (de conflicto) se habla en el equipo de dirección”, añadiendo que en algunas ocasiones está muy claro, pero en otras se han ido de fin de semana y, tras él, han decidido qué hacer, “se miran pros y contras”. Concluye así que “cuando surge una situación conflictiva se hace un **debate ético** en el que se contraponen los distintos puntos de vista y se decide lo que ha de primar”. De esta forma, parece que lo que trata la compañía mediante este procedimiento de resolución de conflictos es llegar a soluciones que equilibren los intereses económicos y sociales, alcanzando ambos objetivos, si bien no completamente si conforme a las exigencias que se precisen en cada momento (Besharov, 2013). De esta manera también se pueden distinguir distintos grados de tensión dependiendo de la dificultad de la situación, ya sea a nivel humano o económico, aunque en todo caso se resuelve de una misma forma, dando seguridad a los miembros de la compañía que no quedarán a expensas de decisiones unilaterales e irreflexivas.

No obstante, dos de los entrevistados mostraban cierta reticencia a la idea de la existencia de conflictos en la empresa. En el caso de Lucas probablemente debido a que todavía su empresa no ha alcanzado un tamaño lo suficientemente grande como para plantearse la incorporación de personas con una identidad ligeramente apartada de la misión social y que desee las sostenibilidad económica de la empresa por encima de ésta.

En lo que respecta a Aitor, se trata de una empresa social propiedad de una ONG que fundamentalmente sirve para proveer de fondos a la labor de esa última organización, siendo todos los miembros de esa empresa social a su vez miembros de la ONG, con una identidad eminentemente social. Por ello, no comparten con los anteriores que deba lidiarse con tensiones o conflictos entre personas que tengan identidades distintas de la social, pues no conciben que tengan cabida en la empresa social de la que son parte sino que es más lógico su salida por no perseguir objetivos similares.

Lucas nos contaba cómo durante un momento de crisis uno de los miembros abandonó la cooperativa por ser más importante para él la consecución del objetivo económico que la labor social realizada, no estando el resto de miembros dispuesto a renunciar al objetivo social ni a hacer modificaciones en el empresa que supusiesen una modificación de éste. Por su parte, Aitor explicaba que esas tensiones en la empresa no se producían ya que se tenía muy claro que lo importante era la ONG que estaba detrás y la labor que estaba realizando, no siendo tan importante el incremento del negocio o la rentabilidad de éste.

Como puede apreciarse no cualquier persona parece poder formar parte de estas empresas, ya que debe identificarse con la identidad social y tener una marcada orientación hacia el cambio que busca alcanzar la entidad. Así por ejemplo, Lucas nos comentaba que ahora que la empresa había crecido más y estaba empezando a aceptar proyectos más ambiciosos, siempre sin perder su esencia social, buscaban una persona que llevase las finanzas de la compañía. Esto dio pie a una conversación sobre la dificultad de encontrar a alguien que fuese capaz de desarrollar las funciones propias de ese puesto, históricamente relacionado con un fuerte carácter económico y poco con una tendencia a cualquier asunto social, sin perder de vista el “cambio social” que quería la empresa. En este sentido, la dualidad de identidades con mayor preponderancia sobre los objetivos sociales hace complicado encontrar una persona con vocación financiera, por lo que supone una dificultad añadida en el desarrollo de este tipo de empresas.



## **Capítulo 4: Conclusiones**

A continuación, se van a desarrollar una serie de conclusiones a las que se ha llegado tras haber profundizado en el concepto de empresa social y haber investigado, a través de entrevistas fenomenológicas, las identidades que encontramos dentro de este tipo de organizaciones y las tensiones que pueden generar.

- Existen, de forma poco explícita, dos identidades en las organizaciones sociales, especialmente en aquellas de mayor tamaño: una identidad normativa enfocada, en principio, al objetivo social de la empresa, y una identidad utilitaria, más relacionada con la parte económica de la empresa (Moss et al., 2011 citado por Gonin et al., 2013). Sin embargo, lejos de coexistir en continua disputa, lo normal es que los individuos que conforman la sociedad se identifiquen con ambas, aunque en algunos pese más una orientación frente a otra. Esto no excluye para que se generen tensiones derivadas de esta inclinación hacia una u otra identidad. Dichas tensiones no tienen por qué suponer un obstáculo insorteable, sino que, como se ha podido observar en las declaraciones de los entrevistados, es algo natural y que debe resolverse de forma abierta, primando unos objetivos en determinados casos. Eso sí, siempre sin destruir el propósito social que impregna la compañía ni quebrantar la sostenibilidad económica de forma continuada e inasumible en el tiempo. Por ello es vital que se conserve el equilibrio entre las identidades y su materialización en la gestión de una empresa, esto es, los distintos objetivos.
- No resulta controvertido afirmar que ambas identidades presentan ventajas e inconvenientes, pues resulta una tarea bastante lógica dilucidar cuáles son y de las entrevistas parece que esas suposiciones se producen después en la práctica. La identidad utilitaria, por su orientación a lo económico, implica una mayor facilidad para obtener beneficios o alcanzar la sostenibilidad económica, pero presenta como inconveniente la falta de atención a la labor social, pudiendo destruir el carácter social de la empresa. Por su parte, la identidad normativa ayuda a conseguir el objetivo social de la compañía, pero al descuidar los resultados económicos puede provocar que la actividad social de la empresa cese por incapacidad para hacer frente a los gastos. El equilibrio del que tanto se ha hablado es esencial, y esto puede apreciarse en el hecho de que una identidad solamente económica, puede acabar

con el objetivo social que en cierto sentido podría, en algunos casos, llegar a generar ingresos por el motivo de las redes que caracterizan a las empresas sociales (Dacin et al, 2010); Por otro lado, una identidad únicamente social tampoco puede alcanzar las metas sociales que busca puesto que sin conseguir la sostenibilidad su labor social se acabaría pronto.

- Es importante que las personas que forman parte de una compañía compartan la identidad social en el sentido de que comprendan que la labor que realizan es fundamental, pero también que asuman que, como empresa, deben cumplirse ciertos objetivos económicos que al menos permitan igualar costes e ingresos y lograr la sostenibilidad económica, la cual también es necesaria para continuar con la actividad social desarrollada de la compañía, en las empresas sociales ambas están vinculadas y no puede existir una sin la otra.
- Los conflictos no deben tener necesariamente una connotación negativa, pudiendo entenderse como una oportunidad de mejorar el ambiente y algún otro aspecto de la compañía o dar solución a un problema que venía prologándose en el tiempo. En ocasiones se presentan como algo necesario para permitir la evolución de la compañía, aunque esto no siempre ocurre ni es una visión compartida por todos, puesto si el conflicto implica una irreconciliable discrepancia en cuanto al objetivo social y económico, pueden suponer el abandono de algunos miembros de la empresa o, incluso, la división de ésta. Así pues, existen empresas que asumen la existencia de tensiones como algo natural y que debe producirse, y otras que niegan que deban existir puesto que no tendrían los miembros de la empresa el mismo interés en el objetivo social, que sería lo más importante. Es claro que las primeras sí podrían integrar toda clase de personal y poder coexistir aun sabiendo que las tensiones se van a producir, siendo algo que habrá que resolverse. Estas empresas además saben que una de las cosas positivas que esta aceptación produce es que las soluciones que se plantean contienen distintas perspectivas. En el caso de las empresas que niegan el conflicto será necesario que incluyan en su plantilla a personas muy orientadas a un fin social, las cuales tengan claro que los objetivos económicos subyacen a éste y se limitan a cubrir costes.
- Generalmente, en las empresas sociales no se está dispuesto a renunciar a la labor social en ningún caso. En momentos de crisis, si por la actividad de la empresa es

posible, sí se puede llegar a plantear reducir la misión social en cuanto a su alcance pero nunca eliminarla porque es una parte vital de la compañía, la razón esencial de su existencia. Al tener menos recursos, bien se plantea hacer menos labor social o bien aprovecharlos de manera más eficiente hasta que se recupere la situación económica de la empresa social.

- Por último, se ha notado que la mayoría de los miembros de empresas sociales no se centra en distinguir la identidad normativa y utilitaria como tal o en profundizar en ellas, sino que asume que son más personalidades que traen de fuera las personas al pasar a formar parte de la empresa y, o bien las mantienen de forma constante, o en situaciones económicas desfavorables la modifican demostrando así su afiliación verdadera a una u otra identidad. Es, sin embargo, en empresas más grandes donde sí conocen esas distinciones y las analizan más profundamente teniéndolas en cuenta de forma totalmente consciente. Probablemente esto se deba a la mayor especialización en cuanto a conocimientos de los trabajadores en empresas de mayor tamaño, aunque se ha de decir que no siempre se cumple.

El estudio realizado es una primera aproximación al fenómeno, siendo deseable seguir profundizando en la diversidad ya que, por ejemplo, no hemos podido entrevistar a personas de distinto sexo. Por otro lado, también sería deseable recoger narraciones de experiencias de miembros procedentes de una tipología más diversa de empresas en cuanto a los sectores, habiendo quedado sectores como el de la construcción, el textil, o el financiero, entre otros, sin cubrir. Como puede observarse, estos incidentes y el no haber podido alcanzar el punto de saturación han sido las principales limitaciones de este trabajo.

## **Capítulo 5: Bibliografía**

### **Estudios:**

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of management review*, 25(1), 13-17.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Barrera Duque, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar*, 17(30), 59-76.
- Besharov, M. L. (2013). *Toward a relational ecology of identification: A process model of managing identification based on divergent values*. Working paper, Cornell University, Ithaca, NY.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576-609.
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press.
- Bosma, N., Schott, T., Terjesen, S., Kew, P. (2016). *Social Entrepreneurship, Special Topic Report*. Global Entrepreneurship Monitor.
- Contreras Armenta, C., & Hernández Rodríguez, E. (2011). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional. *Nova scientia*, 3(6), 158-179.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, 22(5), 1203-1213.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.

- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorization, commitment to the group and social self-esteem as related but distinct aspects of social identity.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, *13*(6), 618-635
- Goffman, E. (1956). Embarrassment and social organization. *American Journal of sociology*, *62*(3), 264-271.
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science*, *8*(6), 593-611.
- Ibarra, R. M. R. (2003). Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional. *Iztapalapa: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (55), 69-100.
- Javaloy, F. (1993). El paradigma de la identidad social en el estudio del comportamiento colectivo y de los movimientos sociales. *Psicothema*, *5*(Sup), 277-286.
- Jenkins, R. (2014). *Social identity*. Routledge.
- Kickul, J., & Lyons, T. S. (2015). Financing social enterprises. *Entrepreneurship Research Journal*, *5*(2), 83-85.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. McGraw Hill. Boston.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, *41*(1), 36-44.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, *41*(1), 56-65.
- Pérez de Mendiguren Castresana, J.C., Etxezarreta Etxarri, E., Guridi Aldonondo, L. (2009). *Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate*. Papeles de economía solidaria.
- Salinas Ramos, F., & Rubio Martín, M. J. (2001). Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (37).

- Scandroglio, B., López Martínez, J. S., & San José Sebastián, M. C. (2008). La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema*, 20(1).
- Scheuerle, T., & Münscher, R. (2013). *How social value is created on markets—A taxonomy of market-based strategies by social entrepreneurs*.
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 3(2), 161-194.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442.
- Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C., & Mair, J. (2016). Organizations driving positive social change: A review and an integrative framework of change processes. *Journal of Management*, 42(5), 1250-1281.

### **Páginas Web:**

- Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE) (2016). Aumentan las iniciativas con fines sociales en España. Disponible en: <http://www.cise.es/aumentan-las-iniciativas-con-fines-sociales-en-espana/>. Última visita 02/01/2018.
- Cepes (2017). La economía social en España 2017. Disponible en: <https://www.cepes.es/publicaciones>. Última visita: 04/06/2018
- Fontanillo, O. (2015). Socialnest: "La empresa social puede y debe ser rentable para ser viable". *El Economista*. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/valenciana/noticias/6925536/08/15/La-empresa-social-puede-y-debe-ser-rentable-para-ser-viable.html>. Última visita 20/03/2018
- Ashoka (2014). Impacto y cifras. Disponible en: <http://spain.ashoka.org/impacto-y-cifras/>. Última visita: 04/06/2018

Manzano, J. (2015). Reflexiones sobre empresa social y empresas de economía social. Disponible en: <http://almanatura.com/2015/05/reflexiones-sobre-empresa-social-empresas-economia-social/>. Última visita 31/05/2018

Significado de Identidad social. Disponible en: <https://www.significados.com/identidad-social/>. Última visita: 15/03/2018

User, N. (2018). Psicología, conducta, psicobiología, psicopatología, y desarrollo personal (libros y apuntes de Grado en Psicología - UNED). Disponible en: <https://psikipedia.com/libro/psicologia-social/1104-relaciones-intergrupales>. Última visita: 09/03/2018