

RESUMEN

El emprendimiento social, entendido como aquella iniciativa, organización o proyecto con una misión exclusivamente social, nace como respuesta a determinadas necesidades de una colectividad que no han sido debidamente atendidas por el Estado. Estas entidades poseen un gran potencial para contribuir al desarrollo humano y sostenible de las localidades y regiones, puesto que todos sus esfuerzos van orientados a propiciar el bienestar de diversos grupos poblacionales en aspectos como la educación, la salud, el empleo, el medio ambiente y la inclusión, entre otros.

La creación y maximización del valor social representa el más alto objetivo de cualquier emprendimiento social y, a diferencia de la empresa convencional, la generación de beneficios económicos es considerada como “medio” y no como un fin *per se*. Para lograr el deseado “impacto social”, los citados emprendimientos deben trabajar por superar la barrera del acceso al capital y, además, por mejorar sus procesos de gestión organizacional que, generalmente, evidencian debilidades como la falta de focalización estratégica; los inadecuados métodos de planificación y control; y las escasas herramientas para el monitoreo y valoración del impacto.

Ante estos desafíos, se considera necesario proponer a los emprendedores, líderes y gestores, nuevas metodologías e instrumentos que permitan la creación y fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la generación de valor en los grupos de interés. Por tanto, el objetivo de esta tesis doctoral se centró en el diseño de un modelo de gestión que pudiera guiar y soportar la tarea de planificación, seguimiento y evaluación del impacto social de los emprendimientos que trabajan en pro de la inclusión socio-laboral.

Este trabajo empírico se desarrolló por medio de tres etapas. En la primera, se construyó un *esquema inicial base del modelo*, el cual incluyó un conjunto de elementos estratégicos mínimos que deberían ser considerados por las organizaciones sociales para asegurar la creación de valor en los públicos atendidos y demás grupo de interés. Dentro de esta fase, se tomó como principal referente un reconocido enfoque de planificación y control organizacional (*el mapa estratégico*) y, adicionalmente, se extrajeron aportaciones de diversos estándares de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), teorías de desarrollo y lineamientos estratégicos de dos organizaciones valencianas que trabajan en el campo de la inclusión laboral.

En la segunda etapa, por medio de un *estudio de caso*, se exploró en dos emprendimientos de inclusión socio-laboral sobre las estrategias, metodologías y prácticas que estos utilizan para cumplir con su respectiva misión social. Asimismo, se pretendió determinar, como dichas estrategias, respondían a las principales demandas y expectativas de valor de los más relevantes grupos de interés. Finalmente, en la etapa tres, se consolidó la propuesta del modelo con base a los resultados obtenidos en las fases previas.

Como resultado principal de este estudio, se destaca entonces la propuesta de un modelo de gestión basado en un *mapa estratégico*, el cual sugiere un conjunto de 29

“buenas prácticas” potencialmente aplicables a cualquier organización de inclusión socio-laboral. Este esquema pretende ser una guía, flexible y adaptable, para los gestores de los emprendimientos, a fin de que estos puedan fortalecer su capacidad para la toma de decisiones orientadas a maximizar el valor social y, por tanto, a incrementar su aporte al desarrollo sostenible de las comunidades atendidas.